



ACADEMIA MILITAR

Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana: Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga

Autor: Aspirante de GNR-Infantaria João Paulo Sousa Fernandes

Orientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges

Coorientador: Capitão de GNR-Infantaria Carlos Manuel Gonçalves Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2018



ACADEMIA MILITAR

Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana: Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga

Autor: Aspirante de GNR-Infantaria João Paulo Sousa Fernandes

Orientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges

Coorientador: Capitão de GNR-Infantaria Carlos Manuel Gonçalves Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2018

EPÍGRAFE

“A mudança liderada do topo pode gerar alguma energia, mas é como uma onda que morre na praia”

Peter Senge

DEDICATÓRIA

À minha namorada Fátima

AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Investigação Aplicada simboliza toda a dedicação e esforço decorrentes dos últimos cinco anos de formação na Academia Militar. Assim, venho agradecer a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, acompanharam e disponibilizaram o seu tempo ao longo da realização deste trabalho, sendo que tal apoio se revelou indispensável para a conclusão desta importante etapa.

Ao Professor Doutor José Borges, na qualidade de orientador, por todas as orientações, pelo acompanhamento e disponibilidade demonstrada durante todo o processo de elaboração deste trabalho de investigação.

Ao Capitão Carlos Fernandes, coorientador desta investigação, pela sua lealdade, sincera solidariedade e exemplo por me ter sempre apoiado respondendo a todas as dúvidas com celeridade e profissionalismo, mostrando sempre um grande interesse e acompanhando no trabalho desde o seu início, mesmo enquanto se encontrava novamente na posição de aluno no Curso de Promoção a Oficial Superior.

A todos os entrevistados e respetivos comandantes pela forma exemplar com que acudiram às minhas solicitações para a resposta aos inquéritos.

À Academia Militar, a minha querida escola, por todos os ensinamentos que me passou e que jamais esquecerei e me desfazerei seja em torno da minha vida profissional, seja, irremediavelmente, em torno da minha vida pessoal.

Ao Curso Tenente-General Bernardim Freire de Andrade por toda a camaradagem e amizade em todos os momentos ao longo destes anos.

Aos meus pais, meus irmãos, a toda a minha família e em especial ao meu tio José Fernandes por todo o incentivo, apoio que sendo imensurável foi fulcral e fundamental para a minha vida e vivência e frequência na Academia Militar.

À minha namorada Fátima, que me escuso classificar e caracterizar, por tudo o que fez por mim e por todo o equilíbrio que me proporcionou.

A todos o meu mais sincero agradecimento.

João Fernandes

RESUMO

Com o advento da globalização, as organizações e instituições, em virtude do aumento da concorrência tiveram a necessidade de encontrar novas formas de aumentar a sua capacidade a fim de oferecer uma resposta à competitividade do mercado. Neste ensejo, a qualidade dos produtos e os preços praticados passavam cada vez mais a ser menos determinantes em função da homogeneidade destas características nos diferentes fornecedores ou prestadores de serviços. Assim, surgiu a necessidade de criar um agente diferenciador que se cingiu aos próprios processos das organizações assim como, fundamentalmente, aos seus colaboradores e àquilo que os mesmos detinham: o capital intelectual. Desta forma, com a gestão do conhecimento de cada um dos colaboradores poderia construir-se um conhecimento organizacional individual e ímpar a cada instituição que traria maior competitividade e, consequentemente, mais ganhos e lucros.

Por conseguinte, este trabalho de investigação subordinado ao tema da Gestão do Conhecimento e intitulado “Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana: Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga” tem por principal objetivo explicar o impacto da Gestão do Conhecimento no desempenho das funções dos militares da Guarda Nacional Republicana, nomeadamente nas funções dos militares a prestar serviço nos Destacamentos Territoriais desta instituição, para o qual serviu de base à investigação o Destacamento Territorial de Braga.

A metodologia empregue na realização deste trabalho de investigação tem por base as orientações explanadas nas obras de Marconi & Lacatos (2003), de Quivy & Campenhoudt (2008), de Sarmiento (2013) e de Fortin (2009), sendo que a análise documental e as entrevistas constituem os procedimentos de recolha de dados empregues.

Com a investigação conclui-se o significativo interesse da organização em utilizar esta temática e estas metodologias em prol dos seus recursos humanos e, consequentemente, em prol de melhores resultados e de um melhor serviço prestado à população.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Capital Intelectual; Conhecimento Organizacional; Guarda Nacional Republicana

ABSTRACT

With the advent of globalization, organizations and institutions, as a result of increased competition, have had to find new ways to increase their capacity to respond to market competitiveness. At this point, the quality of products and the prices practiced were increasingly less determinant due to the homogeneity of these characteristics in the different suppliers or service providers. Thus, the need arose to create a differentiating agent that was confined to the very processes of organizations as well as, fundamentally, to their collaborators and to what they had: intellectual capital. In this way, with the knowledge management of each of the collaborators, an individual organizational knowledge of each institution could be built that would bring greater competitiveness and, consequently, more profits and profits.

Therefore, this research work under the theme of Knowledge Management and entitled "Knowledge Management in the Republican National Guard: Case Study of the Territorial Detachment of Braga" has as main objective to explain the impact of Knowledge Management in the performance of the functions of the military personnel of the National Republican Guard, namely in the functions of the military to serve in the Territorial Detachments of this institution, which was the basis for the investigation of the Territorial Detachment of Braga.

The methodology used in the realization of this research work is based on the guidelines outlined in Marconi & Lacatos (2003), by Quivy & Campenhoudt (2008), Sarmiento (2013) and Fortin (2009). Documentary analysis and interviews are the data collection procedures employed.

The research concludes the organization's significant interest in using this theme and these methodologies in favor of its human resources and, consequently, for better results and better service to the population.

Keywords: Knowledge Management; Intellectual capital; Organizational Knowledge; Republican National Guard

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
LISTA DE APÊNDICES	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xi
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 Era do conhecimento	5
1.2 Conceito de conhecimento.....	6
1.3 Dados, informação e conhecimento.....	7
1.4 Natureza do conhecimento.....	8
1.5 Criação do conhecimento.....	9
1.6 Tipos de conhecimento	13
1.7 Conhecimento enquanto variável estratégica	15
1.8 Posição da União Europeia sobre o conhecimento	17
1.9 Gestão do Conhecimento	19
1.10 Processos e práticas de criação de conhecimento organizacional	22
1.11 Sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento	25
1.12 Caracterização do Destacamento Territorial de Braga	28
CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E MATERIAIS	29
2.1 Método de Abordagem	29
2.2 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados	30
2.3 Análise Documental	31
2.4 Inquéritos por Entrevista	31
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE RESULTADOS	34
3.1 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 1	34
3.2 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 2.....	36
3.3 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 3.....	38
3.4 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 4.....	39

3.5 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 5.....	41
3.6 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 6.....	42
3.7 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 7.....	45
3.8 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 8.....	47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
Resposta à questão derivada nº1	49
Resposta à questão derivada nº2.....	50
Resposta à questão derivada nº3.....	51
Resposta à questão de partida.....	52
Reflexões Finais	54
Limitações da Investigação	54
Investigações Futuras	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E GUIÃO DA ENTREVISTA	II
APÊNDICE B – ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DAS ENTREVISTAS	VII
APÊNDICE C – PAINEL DE ENTREVISTADOS	IX
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1.....	XI
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2	XV
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3	XIX
APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4.....	XXII
APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 5.....	XXV
APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 6	XXIX
APÊNDICE J – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 7	XXXII
APÊNDICE K – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 8.....	XXXV
APÊNDICE L – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 9	XXXVIII
APÊNDICE M – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 10	XLI
APÊNDICE N – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 11	XLIV

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas	VII
Tabela 2 - Grupo A - Oficiais com funções de apoio aos Destacamentos Territoriais	IX
Tabela 3 - Grupo B - Comandantes do Destacamento Territorial de Braga.....	X

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICES	I
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E GUIÃO DA ENTREVISTA	II
APÊNDICE B – ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DAS ENTREVISTAS	VII
APÊNDICE C – PAINEL DE ENTREVISTADOS	IX
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1	XI
APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2	XV
APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3	XIX
APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4	XXII
APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 5	XXV
APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 6	XXIX
APÊNDICE J – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 7	XXXII
APÊNDICE K – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 8	XXXV
APÊNDICE L – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 9	XXXVIII
APÊNDICE M – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 10	XLI
APÊNDICE N – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 11	XLIV

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A	
AM	Academia Militar
B	
BEI	Banco Europeu de Investimento
C	
CEPOL	<i>European Union Agency for Law Enforcement Training</i>
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
D	
DTer	Destacamento Territorial
G	
GEP	Gabinete de Estudos e Planeamento
GNR	Guarda Nacional Republicana
I	
IEIT	Instituto Europeu para a Investigação e Tecnologia
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes
ISPO	<i>Information Society Project Office</i>
M	
MAI	Ministério da Administração Interna
N	
N.º	Número
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>

P	
PT	Portugal Telecom
PME's	Pequenas e Médias Empresas
S	
SA	Sociedade Anónima
SCOT	Sistema de Contra-Ordenações de Trânsito
SG-MAI	Secretaria-geral do Ministério da Administração Interna
SI	Sistemas de Informação
SIIOP	Sistema Integrado de Informações Operações Policiais
T	
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
U	
UE	União Europeia
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança, foi desenvolvido o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que simboliza a conclusão do esforço e dedicação dedicados ao longo de todo o percurso de formação na Academia Militar (AM). Assim, através do especial interesse do autor pela área da gestão e em particular pela área da gestão de ativos, associada à escassez de investigações relacionadas com esta área no meio académico e em particular em meio policial, nomeadamente em Portugal, surgiu a investigação aplicada intitulada “Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana: Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga.

À luz da realidade dos tempos de hoje, é possível constatar que a globalização está no seu pleno auge. São inúmeras as referências a uma nova economia e a influência das tecnologias digitais nas novas formas de fazer negócio que alteram consequentemente quer as relações comerciais, quer as relações empresariais e as relações humanas. (Loureiro, 2003). Assim, do ponto de vista da tecnologia, nunca foi tão importante o fator humano na medida em que sendo facilitado o acesso à tecnologia, o ponto-chave que poderá encaminhar uma organização ao sucesso são exatamente as pessoas através do conhecimento que as mesmas possuem (Serrano & Fialho, 2005).

Desta forma surge a gestão do conhecimento como forma de gerir e organizar todos os métodos e processos que encaminharão à prossecução desta mesma ideia. Deve surgir assim “como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiando a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional” (Loureiro, 2003).

A gestão do conhecimento, que define Martins (2010) como um processo que trata toda a aquisição, partilha e utilização eficiente do conhecimento nas organizações, tem origem na década de 70 em benefício das próprias instituições com a transformação gradual da sociedade numa sociedade do conhecimento e com uma consequente necessidade

crescente nas organizações de colocarem o conhecimento no centro dos seus desafios em prol do seu próprio crescimento (Almeida, 2008).

Almeida (2008) defende a importância da gestão do conhecimento com base em três argumentos. O primeiro, seguindo a mesma linha de pensamento de Loureiro (2003), cinge-se nas características da realidade do mundo atual, de forma particular na sua globalização e na sua interatividade que obriga à utilização de um conjunto de novas regras apoiadas e bem sedimentadas em teorias e experiências dessas mesmas organizações ou de outras que possam apoiar ou servir de exemplo. O segundo argumento diz respeito à consideração do conhecimento, à luz da sua definição, como sendo um recurso crítico no qual as organizações devem aumentar a sua capacidade económica de criação de valor tendo por base os recursos, atividades e ativos intangíveis de base intelectual. O terceiro e último argumento assenta na eficiência e eficácia da gestão das organizações que, segundo a autora, se consubstancia no facto das organizações favorecerem o desenvolvimento das pessoas.

Na aplicação prática a gestão do conhecimento tem como grande objetivo o de potencializar o rendimento e a obtenção dos resultados da organização através de múltiplas fontes tais como o desenvolvimento interno ou as relações de cooperação com os fornecedores e os clientes (Antonelli & Ferrão, 2001). Por conseguinte, estes dados permitirão auxiliar na construção de novas, refletidas e experimentadas ideias que se materializarão num suporte de conhecimentos informalmente concebido e que constituirão um apoio à concretização dos objetivos de determinada organização (Castão, 2014).

No que concerne ao interesse por parte das Forças e Serviços de Segurança portuguesas relativamente à gestão de conhecimento é de registar que do ponto de vista organizacional nacional, estas instituições, pela sua dimensão, são das maiores organizações a exercer atividade em Portugal, ao passo que a Guarda Nacional Republicana se apresenta como sendo a maior organização da administração pública. A par deste argumento, são também as instituições que comportam dos maiores quadros de pessoal e que operacionalizam múltiplas missões e funções tornando este exercício de funções multidisciplinar (Bessa, 2015). Assim, o objetivo primário do estudo e investigação da gestão do conhecimento numa força de segurança deve ser o de contribuir para o conhecimento institucional dos processos e métodos práticos de gestão do conhecimento em exercício nessa mesma instituição.

No contexto empresarial e civil também várias são as instituições a nível nacional e internacional, bem como Pequenas e Médias Empresas (PME's), a ser alvo do estudo desta temática. São exemplos disto a Portugal Telecom (PT) Comunicações, Sociedade Anónima (SA), a PT Inovação, SA, a companhia de seguros Fidelidade Mundial, SA ou a AXA Seguros, SA (Serrano & Fialho, 2005).

A investigação prende-se com a intenção de investigar, explorar e explicar de que forma é realizada a gestão do conhecimento na GNR e complementar a investigação com uma componente prática através um caso de estudo alusivo ao Destacamento Territorial de Braga. A escolha do Destacamento Territorial de Braga é fundamentada no facto de o mesmo se constituir organicamente exemplar e pelos seus índices de criminalidade o transformarem num modelo a seguir para a investigação.

Desta forma, o objetivo principal desta investigação, que se define como sendo “um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação” (Fortin, 2009, p. 109) foi definido que o mesmo se prende com explicar o impacto da Gestão do Conhecimento no desempenho das funções dos militares da GNR. Por conseguinte, foram determinados como objetivos específicos, cuja função é precisar e delimitar o objetivo principal (Fortin, 2009), os seguintes:

- Aferir a existência e avaliar a maturidade dos métodos e processos de Gestão do Conhecimento na GNR;
- Atestar o nível de conhecimento e consequente nível de importância atribuído pelos militares aos métodos e processos de Gestão do Conhecimento na GNR;
- Identificar de que forma se materializa a Gestão do Conhecimento no desenrolar das funções dos militares da GNR;
- Avaliar o alinhamento dos métodos e processos de Gestão do Conhecimento utilizados na GNR com os objetivos e missão da mesma;
- Averiguar em que medida pode a Gestão do Conhecimento contribuir para o desempenho das funções dos militares da GNR em associação com a missão da instituição.

Neste ensejo, por forma a melhor organizar e estruturar a investigação foi definido, decorrente diretamente dos objetivos da investigação e com o fim de especificar os assuntos a estudar (Fortin, 2009), o ponto de partida da investigação através de seguinte pergunta de partida:

- “Qual a influência da Gestão do Conhecimento no desempenho das funções dos militares do Destacamento Territorial de Braga da Guarda Nacional Republicana?”.

Neste seguimento, a fim de alcançar uma resposta mais coesa e coerente à Pergunta de Partida enunciada foram elaboradas como “premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação” (Fortin, 2009, p. 101) as seguintes Perguntas Derivadas:

1. Quais as ferramentas de Gestão do Conhecimento utilizados na Guarda Nacional Republicana?
2. Em que medida contribuem as tecnologias para a Gestão do Conhecimento no desempenho das funções dos militares do Destacamento Territorial de Braga Guarda Nacional Republicana?
3. Que mais-valias pode fornecer a Gestão do Conhecimento ao desempenho das funções dos militares da Guarda Nacional Republicana, em particular os militares do Destacamento Territorial de Braga?

O estudo desta temática apresenta-se como perentória na medida em que visa a obtenção de uma perspetiva atual desta temática aplicada à GNR, bem como complementar o conhecimento já existente alusiva ao mesmo. Torna-se ainda oportuno na medida em que é ainda diminuta a existência de estudos e abordagens teóricas relativas à Gestão do Conhecimento aplicada a Força ou Serviço de Segurança em Portugal, o que pela sua componente prática se pode tornar uma mais-valia, nomeadamente para a GNR enquanto organização.

CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Era do conhecimento

A sociedade tem vindo gradualmente a transformar-se numa sociedade de conhecimento centrando a importância do mesmo no centro dos desafios das organizações. Podemos hoje afirmar, sem dúvida, que vivemos numa sociedade com novas formas de trabalhar e viver, com uma pluralidade de designações e denominações, tais como Sociedade de Informação, Sociedade de Aprendizagem, Sociedade Cognitiva, Sociedade sem Fronteira, Sociedade Pós-Industrial, Sociedade da Economia Digital ou Sociedade em Rede (Almeida, 2007).

A época em que vivemos tem suscitado diferentes abordagens procurando todas elas dar conta, de ímpares formas, de acelerações nas alterações socioeconómicas das sociedades. O mundo económico e financeiro deste século e milénio é caracterizado por sucessivas e radicais mudanças em que as organizações vivem permanentemente a transição entre uma era de razoável previsibilidade, em que a sua atividade assenta na capacidade de previsão e reação, e entre uma era em que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são fatores absolutamente críticos (Loureiro, 2003).

Neste princípio de século e de milénio, vários acontecimentos estão a transformar a paisagem social da vida humana. As economias, em todo o mundo tendem a tornar-se independentes à escala global, criando uma nova relação entre a economia, o Estado e a sociedade formando desta maneira um sistema económico mundial inserido no domínio do sistema privado, do mercado livre e do capitalismo (Serrano & Fialho, 2005). As mudanças sempre existiram contudo são agora cada vez mais constantes e rápidas o que de acordo com Pereira (2011, p. 60) “o sucesso de ontem já não garante o sucesso de hoje nem sustentará o sucesso de amanhã”.

A adaptação das organizações a um ambiente económico e financeiro mais instável e exigente consubstancia e catalisa as organizações a focarem-se na construção de novas aptidões e na adoção de novas tecnologias possibilitadoras de uma contínua inovação

(Martins, 2010), o que lhes possibilitará aumentar as suas capacidades e atuar num mercado fortemente dominado pela evolução tecnológica e pela globalização assente em valores competitivos elevados.

A gestão das organizações, inserida no plano global atual, carece de permanente escrutínio e atualização. Anunciação e Zorrinho (2006) defendem alguns princípios básicos para a gestão organizacional, num contexto de grande complexidade como a visão¹, a reatividade², a interoperabilidade³ e a simplificação de gestão⁴ baseados estes em novos modelos de gestão interligados com a flexibilidade, a rapidez na aprendizagem e a motivação.

1.2 Conceito de conhecimento

A palavra conhecimento provém do latim *cognoscere* (*cum+gnosco*) com a significância de captação conjunta e compreensão. Almeida (2007, p. 50) define então conhecimento como sendo “uma relação entre o sujeito conhecedor com um objetivo que visa algo (caráter passivo) ou captação de significado, informação representação mental de algo (caráter ativo) ”.

Relacionado com a componente organizacional, Loureiro (2003) define o conhecimento como sendo poder, ou seja, a força motora na nova economia. O mesmo autor (2003, p. 20) defende ainda que o conhecimento “permite às organizações adquirir capacidades de adaptação e inovação e, assim, serem capazes de oferecer valor aos seus clientes” dando oportunidade aos intervenientes organizacionais de fazerem melhor o seu trabalho.

Por sua vez, Cabrita (2009) define o conhecimento como sendo o recurso fundamental da economia na medida em que com a deslocação do eixo da riqueza dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, “induzem-se alterações profundas na estrutura económica das organizações e no modo de estar da sociedade” (Cabrita, 2009, p. 9).

¹ Inspiração fundada no desejo, nos valores e na possibilidade de realização do crescimento que determinada organização ambiciona (Anunciação & Zorrinho, 2006).

² Adaptação às alterações das realidades económicas e financeiras e ao desenvolvimento tecnológico através da incorporação de novas tecnologias (Anunciação & Zorrinho, 2006).

³ Mobilidade, eficiência, eficácia, rapidez e reatividade na integração e adoção de novos elementos e equipamentos (Anunciação & Zorrinho, 2006).

⁴ Facilidade de compreensão, enquadramento e avaliação de novos cenários de evolução do contexto em que as organizações atuam (Anunciação & Zorrinho, 2006).

Em sumula, o conhecimento existe num contexto específico, visto depender de um espaço e de um tempo próprios. Todavia se não for colocado nesse mesmo contexto, deixaremos de o poder designar por conhecimento em virtude da sua lacuna o que, por conseguinte, não passará de mera informação.

1.3 Dados, informação e conhecimento

A palavra informação deriva do latim *informare* que significa “dar forma a” e constitui a leitura que uma determinada pessoa faz dos dados ou a relação que faz entre eles, que depois de interpretados e dotados de relevância formam um conjunto relacionado e devidamente correlacionado, o qual se designa por informação (Cabrita, 2009).

A informação tem um papel crucial para qualquer organização. Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, uma instituição que não se suporte permanentemente em informação, entra em nítida desvantagem competitiva, desenquadra-se do ambiente em que se insere, e pode até mesmo ser destruída pela concorrência. Por esta razão, existe por parte das organizações necessidades que se prendem com a reatividade e previsibilidade tendo informação acerca do que se está a passar em seu redor, bem como daquilo que pode vir a acontecer (Ministério da Defesa Nacional, 2009)

Sendo os Sistemas de Informação (SI) uma ferramenta computacional de suporte à decisão, depreende-se facilmente que a informação se encontra imbuída no processo de tomada de decisão de qualquer organização. Neste ensejo, a informação fornece um novo ponto de vista para a interpretação de acontecimentos ou objetos, tornando perceptíveis os significados que anteriormente não seriam perceptíveis. De acordo com Shannon e Weaver (1949), a informação cinge-se a um material ou meio necessário para a prescrição inicial e formal do conhecimento o que implica ser interpretado segundo uma perspectiva semântica⁵.

A informação sendo um meio primordial para extrair e criar conhecimento, a mesma apenas se torna em conhecimento quando é interpretada e enquadrada por indivíduos num determinado contexto e suportada em experiências ou, no pior dos casos, em motivações ou convicções (Wenger, 1998). Os dados são os elementos mais básicos da relação entre a informação e o conhecimento em virtude de servirem de suporte a qualquer interpretação ou

⁵ O sentido semântico da informação foca-se no sentido transmitido, ou seja, naquilo que é intenção ser passado ou transmitido (Shannon & Weaver, 1949).

análise da mais distinta temática. Da análise de dados resultam os comumente designados relatórios, diegeses, exposições, entre outros, sendo os mesmos apresentados ora sob a forma textual ou sob a forma gráfica por intermédio de tabelas e gráficos.

Enquanto os dados são a unidade mais básica e elementar de suporte à informação e ao conhecimento, a relação entre a informação e o conhecimento afigura-se ser interativa, ou seja, “a criação de conhecimento está dependente da informação, e o desenvolvimento de informação relevante requer a aplicação de conhecimento” (Martins, 2010, p. 17).

1.4 Natureza do conhecimento

Conhecer-se a si mesmo e ao mundo é primordial e prioritário para qualquer pessoa assim como é inato e necessário para a sobrevivência, a sede do saber e do conhecer. A aprendizagem processa-se constantemente através quer das relações interpessoais, quer através de ações próprias ou de terceiros por meio de leituras e interpretações que se faz da relação entre estes e o ambiente, sendo que a aprendizagem pode ter como contributo o próprio e a sua experiência ou até a sua intuição⁶ (Neto & Alonso, 2001). Desta forma, o resultado do conhecimento estará sempre intimamente relacionado com as características de cada um, a sua história de vida e suas experiências, assim como da visão própria que tem do mundo.

O conhecimento decorrente do processo de aprendizagem tácito inerente ao ambiente básico e à experiência de cada indivíduo, torna-o altamente idiossincrático (Martins, 2010). O conhecimento decorrente do processo de aprendizagem tácito, denominado por Serrano & Fialho (2005) como conhecimento tácito, é indeterminado, emerge continuamente como resultado de ações e interações e como resultado de processos intelectuais.

Também, neste ensejo a União Europeia por meio do Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (IEIT) atribui como premente o contributo do ensino superior para a criação, crescimento e desenvolvimento do conhecimento na criação de emprego tornando-o internacionalmente atrativo estreitando e efetivando laços entre a educação, a investigação e a inovação. Estes laços, que desta forma o denominado triângulo do conhecimento da União Europeia, atuam através de medidas assentes em iniciativas do Instituto Europeu de

⁶ Sentido produzido e desenvolvido com base na experiência que apoia esta a conceder e a tornar-se numa série de respostas a eventos com direção e significado (Easen & Wilcockson, 1996).

Inovação e Tecnologias, cooperação entre universidades e empresas e na promoção do empreendedorismo.

Desta forma, era comumente aceite pelos diversos autores que a noção geral de conhecimento conhecida e interpretada primariamente pelas pessoas se baseia no conhecimento tácito sendo este dificilmente visível e exprimível em virtude de ser significativamente pessoal e difícil de expressar, formalizar, comunicar e partilhar com outros (Martins, 2010).

1.5 Criação do conhecimento

A capacidade das organizações ou das pessoas serem capazes de ter uma postura de aprendizagem contínua, através da sua atividade, é cada vez mais um fator diferencial. Atualmente, é desadequado avaliar uma organização pelo conhecimento que adquire com os erros que comete ou pelas lições aprendidas⁷, mas sim pela emancipação e antecipação refletida numa perentoriedade aquando da definição de novas abordagens e novos processos a fim de sustentar e fazer crescer seu ativo intangível e, por conseguinte, o seu negócio.

Os ativos intangíveis têm cada vez mais um papel determinante e preponderante na economia e o exemplo claro disto reside no mercado de ações em que 60% do valor agregado é baseado em expectativas futuras dos investidores em torno dos ativos intangíveis (Cabrita, 2009) o que torna crítico e ambicioso encontrar formas de identificar, classificar e gerir os ativos intangíveis com avaliações mais realistas e materiais. Neste ensejo é importante referenciar que esta atenção prestada é relativamente recente. Apenas por volta de 1990, os analistas e investidores financeiros deixaram transparecer as suas preocupações com o valor dos intangíveis em virtude da sua intenção sempre de mão dada com o objetivo de maximizar os lucros das suas organizações a fim de aumentar os níveis de confiança por parte dos próprios e dos acionistas dessas organizações.

Tal como Nonaka (1997) refere aquando da análise do desenvolvimento do crescimento e competitividade das organizações, estas dependem cada vez mais de valores intangíveis assentes no conhecimento e nos relacionamentos para os quais a economia não

⁷ De acordo com Pereira (2011, p. 17) copiar é apenas um atalho que raramente produz um resultado significativo de aprendizagem pelo que “não se podendo atalhar o processo de tentativa-erro e de experimentação e daí construir novas capacidades, o processo de aprendizagem depende sempre do nível de compromisso da pessoa e da sua oportunidade para praticar”.

encontrou ainda os métodos de análise corretos, pois numa economia tão volátil, o único ativo que permanecerá será o conhecimento organizacional assim como o conhecimento individual dos seus colaboradores.

A captação de conhecimento pelos indivíduos e a sua partilha e difusão na organização é uma prática de gestão do conhecimento que tem orientações e visões diferentes entre as organizações ocidentais muito focadas na utilização eficiente das tecnologias de informação e as empresas japonesas mais centradas na criação de conhecimento, de acordo com Martins (2010), em três pilares relativamente a como o conhecimento é considerado⁸, o que fazem as organizações com o conhecimento⁹ e os atores chave do conhecimento¹⁰.

O conhecimento é criado essencialmente pela interação entre indivíduos ou entre os próprios indivíduos e o ambiente que os rodeia. A conversão do conhecimento organizacional será provavelmente um dos processos mais complexos que as organizações enfrentam (Cascão, 2014). É consensual por parte de diversos autores a dificuldade relativa ao consumo de tempo que exige e aos problemas que levanta a conversão do conhecimento tácito em explícito (Earl & Scott, 1998). Esta dificuldade levou a que tenha sido necessária a estruturação de mecanismos para utilizar na melhoria dos processos de conversão do conhecimento tácito em explícito, nomeadamente e de forma geral através da definição de protocolos organizacionais (Herschel, Newati, & Steiger, 2001).

Ainda no âmbito do conhecimento individual, a sua criação está sempre subjacente a apoios, na maioria dos casos por parte das chefias das próprias organizações. Neste ensejo, Nonaka & Takeuchi defendem que para a criação do conhecimento há quatro fatores relevantes a serem tidos em conta por parte das organizações:

- Socialização na medida em que subjacente ao conhecimento explícito das organizações está sempre o contributo do conhecimento tácito dos seus colaboradores. Esta

⁸ O conhecimento é visto não unicamente como informação ou dados armazenados em sistemas informáticos mas também como emoções, visões e valores individuais e organizacionais aliados às informações e dados armazenados (Nonaka I. , 1997).

⁹ O conhecimento por ser intangível não justifica a sua exploração e crescimento o que implica que o mesmo deve ser explorado pela organização e gerado também em quantidade não se devendo, uma organização, cingir ao conhecimento já existente ignorando ou menosprezando a busca de novos conceitos e processos (Nonaka I. , 1997).

¹⁰ O conhecimento ainda não viu nenhum método de análise taxativo e indúvio que o quantifique ou clarifique pelo que, todos os colaboradores das organizações devem estar envolvidos neste processo de fomento e criação de conhecimento (Antonelli & Ferrão, 2001).

socialização deve consistir num processo de partilha de experiências a partir da troca de ideias, de informações ou de habilidades técnicas. A socialização deve, para além de tudo, ser uma imagem de marca da organização devendo, primeiramente existir e, subsidiariamente, ser explorada e ser uma preocupação das chefias no âmbito, inclusive, do bem-estar dos colaboradores;

- Externalização que consiste no processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de hipóteses, conceitos ou modelos. A base deste fator reside no diálogo e na reflexão coletiva;

- Combinação que se cinge ao processo de composição de conhecimentos explícitos de forma formal utilizando documentos de acesso público, reuniões, exposições, entre outras;

- Internalização é o processo que consiste na adaptação e aplicação dos modelos mentais dos colaboradores aliados à intenção da organização aplicar determinados procedimentos ou formas de atuação na mesma. Tem na sua génese um acompanhamento por parte das chefias que visa a certificação de que o empenhamento organizacional é padronizado ao mesmo tempo que avalia e levanta as suas potencialidades e aspetos a melhor;

No âmbito dos protocolos organizacionais surge por defeito a conclusão retirada de estudos empíricos por parte de Davenport e Prusak (2000) de que o grande segredo da criação e partilha de conhecimento, seja a nível individual como organizacional, reside na narrativa e na forma de expressão. Em concordância com estes autores, Ansorena (1996) defende que ao solicitarmos a alguém para descrever algum fenómeno ou problemática a probabilidade de ser obtida uma resposta vaga e inclusiva é elevada pelo que pode ser diminuída ou anulada quando a mesma solicitação for feita por forma a obter um grau de pormenorização superior, o que, por conseguinte, despertará um maior número de sentidos e aumento da atenção no quotidiano dessa pessoa.

A criação de conhecimento tem por pilar basilar e primário o despertar de sentidos, a observação constante, a capacidade para descrever determinado facto com pormenor assim algo não menos importante como sendo o canal de partilha desse conhecimento que deve ser o mais abrangente possível a fim de todos os intervenientes terem acesso. Neste último requisito, as tecnologias de informação assumem um papel fundamental uma vez que, paralelamente com as organizações mais necessárias da exploração destes atos intangíveis

está a sua dimensão e dificuldade de transferência e acesso pessoal e individual deste conhecimento pelo que, será dificultada a intenção sem um canal de transferência eficaz deste conhecimento.

A uniformização de procedimentos no que respeita à partilha de conhecimentos deve portanto ser uma realidade sob pena de diferentes estilos de apresentação do conhecimento causarem aos seus intervenientes dificuldades em reconfigurar, combinar e integrar o conhecimento (Bhatt, 2001).

O processo de criação e as infraestruturas tecnológicas e logísticas de conhecimento, assim como a sua gestão, serão sempre uma opção e uma decisão das chefias e líderes das organizações e dos colaboradores em virtude de “em grande medida, a seleção dos elementos do envolvente tidos como relevantes para serem assimilados e pertencerem à base de conhecimento partilhada pelos seus trabalhadores” (Serrano & Fialho, 2005, p. 65). Neste ensejo, o fator humano, o capital intelectual de uma organização e o seu desenvolvimento jamais poderão ser uma decisão a implementar a curto prazo como se de uma medida logística ou financeira se tratasse. Se por um lado os colaboradores de determinada organização podem ser, e são muitas vezes, o mais valioso ativo dessa mesma organização, na mesma medida são o mais resistente o que obriga a que haja uma maior flexibilidade ora na definição de prazos que interfiram com alterações de processos e posturas, ora na aceitação dos mesmos relativamente a essas alterações (Morgan, 1986).

Em organizações onde se considere fundamental e se enfatize com seriedade a aplicação de conceitos, procedimentos e posturas coniventes com a criação e transferência de conhecimento, a sua função central cinge-se à organização do conhecimento existente, tornando-o aplicável e criando novo conhecimento de forma a otimizar o desempenho organizacional relativamente à concorrência, sendo que, o sucesso da organização estará intimamente ligado com a eficiência no processo de transformação de conhecimento existente seja no plano das ideias, seja no conhecimento aplicado no plano de ações em comparação com a eficiência de outras organizações (Serrano & Fialho, 2005).

A criação e a transferência de conhecimento devem estar associadas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela organização pelo que sem uma intenção formal e material o objetivo será ambicioso demais para as hipóteses de concretização (Drucker, 1998).

1.6 Tipos de conhecimento

Desde o período clássico grego a história da filosofia está associada e ligada a uma busca incessante na procura do significado do conceito de conhecimento, sendo esta uma questão que muita intriga causou em alguns dos maiores pensadores do mundo como Platão ou Popper, inexistindo, por conseguinte, um consenso (Magalhães, 2005). No entanto, no entender de Nonaka (1997), o conhecimento é simplesmente uma crença justificadamente verdadeira.

Na literatura é possível verificar um diferenciado leque de abordagens e denominações relativas à tipologia do conhecimento sendo a distinção entre conhecimento tácito e explícito a mais frequente entre os diversos autores.

Sveiby (1997), defende que qualquer atividade é fruto de duas dimensões do conhecimento: o conhecimento focal definido como sendo o conhecimento sobre o objeto, fenómeno ou atividade que está sob atenção ou foco; e o conhecimento tácito como sendo uma ferramenta para lidar com o objeto, fenómeno ou atividade que está em utilização.

Por outro lado e noutra abordagem, surge na literatura a distinção entre o *hard knowledge* e *soft knowledge* que se prende, respetivamente, com o conhecimento tangível e o conhecimento intangível na medida em que o primeiro se prende com todo o conhecimento que pode ser captado, armazenado e registado e o segundo que se refere ao conhecimento que, ao contrário do primeiro, não pode ser registado ou armazenado (Hall, Clegg & Silince, 2008).

Outra abordagem diferente, que aumenta o número de duas tipologias de conhecimento para três é apresentado por Quinn, Anderson e Finkelstein (1996) sendo elas o *know what*, *know how* e *know why*. Assim, o primeiro baseia-se naquilo que é o conhecimento cognitivo mais básico e elementar que possui ora o colaborar, ora a pessoa, ora a organização, essencial para a realização de determinada tarefa. A segunda determina as capacidades que permitem aplicar os conhecimentos previamente estabelecidos, ou seja, cinge-se à componente material e de procedimentos da primeira tipologia. A terceira tipologia avançada pelos autores é enquadrada pela ideia fulcral de que o rendimento obtido será sempre superior quanto maior for o acesso à informação por parte dos atores descritos, ou seja, é um nível de conhecimentos mais profundo que permite o acesso a uma relação de causa efeito e que permite resolver problemas complexos criando valor.

Como já foi referido, as tipologias de conhecimento mais aceites entre todos os autores dedicados a esta temática assenta, de forma pacífica, nas tipologias do conhecimento referidas por Nonaka e Takeuchi (2008) em que o primeiro, conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e estruturado sendo sistemático e transferível através da linguagem formal o que, por conseguinte, permite a uma organização adaptá-lo sob a forma de programas informáticos, patentes, diagramas, fichas de procedimentos, normas de execução permanente, entre outros. O segundo tipo de conhecimento adotado pelos autores prende-se com o conhecimento tácito que se enlaça com todo aquele conhecimento que se adquire através da experiência estando relacionado com os sentidos de quem o possui, com as suas convicções, com a sua visão sobre o mundo, entre outros.

Neste encalce, é frequente na literatura surgirem novas designações para os mesmos conceitos como é exemplo na Teoria de Bateson¹¹ que denomina por conhecimento analógico o conhecimento tácito e por conhecimento digital o conhecimento explícito na medida em que, de acordo com o autor, o desenvolvimento das necessidades ao nível do conhecimento foi alterado em virtude da transformação da sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento utilizadora de novas tecnologias.

Relativamente ao conhecimento tácito, que é aquele que mais controvérsia levanta e que está no centro de todas as questões relacionadas com a gestão, partilha e criação do conhecimento, Spender (1996) defende que este é um conhecimento que se adquire por osmose quando entramos numa organização nova e iniciamos uma atividade nova. Por sua vez, Damásio (2003) defende que o conhecimento tácito é a grande maioria do conhecimento organizacional e cria-se através das experiências que constituem o trabalho diário, no momento em que são mantidos e seguidos um conjunto unanimemente aceite de conceitos e significados partilhados.

Em termos de tipologia, as orientações vão muito ao encontro de uma ideia generalizada do conhecimento baseada na existência do conhecimento tácito e explícito (Burns & Stalker, 1961). O conhecimento explícito pode ser expresso em linguagem formal e partilhado sob a forma de dados, fórmulas científicas, manuais ou fichas de procedimentos, entre outros, podendo ser armazenado e transcrito de forma relativamente fácil. Por outro

¹¹ Teoria de Bateson defende que o conhecimento e as suas abordagens e preocupações por parte das organizações, em muito se deveu ao teor competitivo do mesmo aliado à transferência de uma sociedade imensamente industrial, para uma sociedade significativamente baseada na informação e no conhecimento (Almeida, 2007).

lado, o conhecimento tácito e totalmente pessoal e reflete-se em ações subjetivas e intuitivas. Contudo, ambas as tipologias se complementam em virtude de o conhecimento já existente explicitamente, sem reflexões tácitas¹², para além de não ver acrescentados contributos relevantes, se poder perder, entrar em desuso e desatualização ou até mesmos desvincular-se alheamente da organização.

1.7 Conhecimento enquanto variável estratégica

Um dos grandes objetivos, senão o principal, que leva uma organização a implementar um sistema de valorização do conhecimento é a necessidade em conhecer e utilizar oportunamente os conhecimentos que os seus colaboradores possuem, de forma especial os conhecimentos implícitos ou tácitos na medida em que são os conhecimentos em que a dificuldade de partilha e codificação é maior simultaneamente com o seu maior valor seja para a organização seja para os próprios colaboradores da organização (Cascão, 2014). A estratégia do conhecimento insere-se facilmente na estratégia global da organização num nexo de relação da mesma com o seu retorno o que a torna, para além de tudo, uma componente rentável.

O paradigma que caracterizou a economia mundial na primeira metade do século XX foi assinalada por uma economia baseada na produção industrial. Desde os anos cinquenta, assistimos a uma progressiva ênfase do setor terciário como uma nova alavanca do desenvolvimento económico dos Estados (Davenport & Prusak, 2000). Na base deste crescimento do setor terciário, podemos encontrar a intensificação da mecanização na produção industrial a mão de obra, a mudança de mentalidades segundo a qual as mulheres assumem uma vida profissional com a mesma naturalidade que os homens, associado a um desenvolvimento tecnológico notável e admirável em função da seu exponencial acesso aos mais diversos atores (Neves & Magalhães, 2000).

A importância do conhecimento enquanto variável estratégica de uma organização não levanta qualquer tipo de dúvida, contudo se analisarmos qual o comportamento dos atores e chefes com poderes de decisão, o mesmo continua a levantar dúvidas mesmo depois

¹² O conhecimento tácito para além do seu significado formal descrito, apresenta-se também como sendo um dos grandes contributos para a exploração do conhecimento explícito (Huber, 1990).

de clarificarmos que as Tecnologias de Informação e Comunicação, só por si, são ainda insuficientes para a resolução desta questão.

O conceito de estratégia¹³ é muito antigo remontando aos gregos em que a terminologia *strategia* surge como a arte do comando ou a ciência do general. Neste ensejo, fundamentando-se o conhecimento em abordagens e perspetivas atuais, a direção da estratégia do conhecimento capacita as potencialidades de gerar vantagens competitivas com reforço das competências centrais que diferenciam a empresa das concorrentes. Desta forma, segundo Almeida (2007), é necessário organizar este processo de definição estratégica da organização em determinadas etapas:

- Análise estratégica, definindo a missão, intenção e propósito da organização assim como os seus objetivos, a análise das organizações concorrentes, as oportunidades existentes no mercado assim como ameaças externas de diversa ordem; por conseguinte estes factos devem ser comparados com as potencialidades e vulnerabilidades internas, salvaguardando que dentro destes fatores internos existem recursos e capacidades que podem ser capazes de superar vulnerabilidades e permitirem que a organização seja tão ou mais competitiva nos seus negócios e tenha vantagens competitivas e empresariais em comparação com outras;
- Formulação da estratégia do conhecimento com informação clara da situação da organização e o seu enquadramento no mercado, análise das estratégias de contingência, definido e analisando cada uma delas, assim como definição e identificação de indivíduos possuidores de maior talento e conhecimentos por forma a serem os principais alvos e motores da estratégia do conhecimento acrescentando e criando desta forma maior valor para a organização;
- Implementação das estratégias eleitas, com um desenho organizacional, intenções, medidas de controlo de recursos humanos e outros recursos necessários de modo a que os ativos intangíveis gerem, de forma crescente e continua, riqueza e valor para a organização;

Além das características distintivas do conhecimento, este representa um recurso valioso para as pessoas, para as organizações e para a economia em geral na medida em que o mesmo é um recurso ilimitado o que, por si só, é portador de potencial para emergir e criar novas ideias, gerar novos processos e apresentar novas posturas, seja de forma espontânea,

¹³ “Estratégia é a ciência/arte de gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis a fim de uma organização atingir objetivos por si estabelecidos, que suscitem ou podem suscitar hostilidade de uma outra vontade/estrutura organizacional” (Couto, 1988, p. 142).

seja com base em conhecimento já existente. (Serrano & Fialho, 2005). O conhecimento sendo um recurso ilimitado, cresce quando partilhado e não se degrada nem deprecia com o uso. Por outro lado os recursos materiais desvalorizam à medida que são utilizados o que catalisa e valoriza ainda mais a utilização e aprofundamento de estratégias ao nível do desenvolvimento de conhecimento nas organizações.

1.8 Posição da União Europeia sobre o conhecimento

No âmbito da informação e do conhecimento também a União Europeia desde, pelo menos, 1985 demonstra a sua atenção e preocupação relativamente a esta temática. A sua posição sobre o conhecimento expressou-se em documentos e eventos como o Relatório Delors (1985), o Relatório Bangemann (1993), a *Information Society Project Office* (ISPO) (1994), entre outros, dos quais se destacam, de acordo com Almeida (2007):

- Tratado de Maastricht (Conselho das Comunidades Europeias, 1992) na medida em que define de que forma a comunidade contribuirá para o desenvolvimento de uma educação de qualidade com fomento da colaboração entre os Estados-Membros;
- Livro Branco do Crescimento, Competitividade e Emprego (Comissão Europeia, 1993) que estabelece as bases de desenvolvimento sustentado da economia tendo por aposto fundamental as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em apoio da aposta na Sociedade de Informação com vista a facilitar a comunicação e partilha das atividades humanas;
- Livro Branco da Educação e Formação (Comissão Europeia, 1995) que defende e afirma a educação e formação enquanto pilares bases de identificação e promoção da educação e formação;
- Relatório da UNESCO “A Educação Encerra um Tesouro” (1996) na medida em que catalisando as TIC aumentará significativamente os níveis de desenvolvimento das populações e, cumulativamente, o desenvolvimento de todas as atividades ligadas à formação e educação e;

- Cimeira de Lisboa realizada em 23 e 24 de março de 2000 referendada em Barcelona dois anos mais tarde¹⁴ propôs para aquela década o novo objetivo estratégico de reforçar a economia competitiva e dinâmica baseada no conhecimento.

De acordo com a mesma autora (Almeida, 2007), a aposta da União Europeia numa sociedade da Informação e do Conhecimento estabelece uma estratégia global assente em 3 grandes diretrizes que se desenvolveram até 2010 sendo elas:

- Preparar a transição para uma economia competitiva e dinâmica baseada no conhecimento preconizada pela construção duma Sociedade de Informação para todos os cidadãos, eliminando o analfabetismo e a infoexclusão com acesso facilitado a infraestruturas de comunicação tendo o apoio do Banco Europeu de Investimentos (BEI) em permanência; a criação de um Espaço Europeu de Investigação e Inovação com recompensas das ideias, inovação e desenvolvimento de redes de investigação; a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de empresas inovadoras, de forma particular, Pequenas e Médias Empresas (PME's) com objetivos formativos exigentes; reformas económicas em apoio de um mercado completo e operacional; mercados financeiros eficientes e integrados com melhor repartição de capital¹⁵; assim como a coordenação e controlo das políticas macroeconómicas como forma de impulsionar o desenvolvimento ao nível dos conhecimentos ora de organizações com dimensões reduzidas ora de outro tipo de associações sociais e/ou culturais de apoio à sociedade;

- Modernização do Modelo Social Europeu através do investimento nas pessoas por meio da educação e formação para a vida e trabalho na Sociedade do Conhecimento adequando os sistemas educativos às exigências da sociedade assim como incrementar a conexão com a *Internet*, a mobilidade dos estudantes¹⁶ e a criação de normas comuns para os *curriculum vitae*; mais e melhores empregos assentes no desenvolvimento de uma política ativa comum aos Estados-Membros; melhoria da proteção social com igualdade de oportunidades, inclusão social e sistemas de pensões sustentadas; assim como a promoção da inclusão social;

¹⁴ Cimeira de Barcelona realizou-se entre os dias 15 e 17 de março de 2002, em Barcelona tendo servido, entre outras, para rever e atualizar alguns objetivos propostos pela Cimeira de Lisboa de 2000.

¹⁵ Plano de Ação do Capital de Risco até 2003 e o Plano de Ação dos Serviços Financeiros até 2005.

¹⁶ A mobilidade dos estudantes materializa-se através dos vários programas comunitários como são exemplo o *Programa Sócrates*, o *Programa Leonardo da Vinci* ou o *Programa Juventude pela Europa* (União Europeia, 2018).

- Consubstanciação e tradução de decisões políticas em aplicações materiais mais próximas das necessidades coordenando e convergindo os principais objetivos da União Europeia em orientações combinadas e organizadas para todos os Estados-Membros; assim como a mobilização dos meios necessários para o cumprimento deste novo objetivo estratégico da União Europeia aliado e catalisador da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Como congregação de todas estas políticas foi criado em 2010, data do término dos objetivos estratégicos da União Europeia relativamente à Sociedade da Informação e do Conhecimento, foi criado o Instituto Europeu para a Inovação e Tecnologia (IEIT) com sede em Budapeste com o propósito de reforçar a capacidade de inovação da Europa através da cooperação entre instituições de ensino, organizações de investigação e empresas, promover o empreendedorismo através da integração do triângulo do conhecimento e criar um ambiente favorável para que a inovação (União Europeia, 2018).

1.9 Gestão do Conhecimento

Depois de abordadas todas as questões relacionadas com o conhecimento e o seu enquadramento assim como a sua exploração e potencialidades, importa agora definir e enquadrar de que forma esse conhecimento pode e deve ser gerido pelas pessoas e, subsidiariamente, pelas organizações.

Com o passar dos anos da Sociedade Industrial e o surgimento da Sociedade do Conhecimento, as empresas e organizações depararam-se com a necessidade de produzir com mais eficácia. Contudo, a produção dos produtos por si só, como antes, não acarretava significativamente uma vantagem competitiva em virtude de também a concorrência conseguir produzir o mesmo produto nas mesmas condições. O novo desafio para a competitividade passaria então a residir nos processos utilizados: aproximava-se então a chamada Reengenharia dos Processos¹⁷ (Loureiro, 2003).

¹⁷ A Reengenharia dos Processos surge muito associada à administração pública e aos processos de desmaterialização burocrática cabendo assim à Reengenharia dos Processos o papel de conduzir uma determinada organização a processos alternativos geradores de competitividade com o claro sentido de desmaterializar, simplificar e melhorar o relacionamento entre todos os elementos de determinada organização (Al-Mashari & Zairi, 1999).

A gestão do conhecimento é, nos tempos de hoje, apresentada como uma nova e importante abordagem para resolver problemas de competitividade ou exponenciar potencialidades organizacionais sendo já vista como uma estratégia central no desempenho organizacional (Pereira, 2011).

Por outro lado, a gestão do conhecimento pode ser vista como uma estratégia da organização com o objetivo de transformar os bens intelectuais da organização em maior produtividade, novos valores e fomentar o aumento da competitividade, cujo objetivo passa por apoiar e orientar, a partir do planeamento estratégico da organização que inclui o conhecimento e a informação, a melhor forma de capitalizar o conhecimento na organização (Carvalho & Santos, 2001).

Na visão americana muito assente na utilização das tecnologias da informação e comunicação Malhotra (2000), por sua vez, define a gestão do conhecimento como uma visão baseada no conhecimento dos processos utilizados pelas organizações, com o fim último de potenciar a capacidade de armazenamento da informação e a gestão das tecnologias de comunicação através da transformação da informação em ações organizadas através da criatividade e inovação dos colaboradores que, por conseguinte, afetarão a competência da organização e a sua forma de estar catalisando significativamente a sua capacidade de prevenção a ameaças provenientes de organizações concorrentes.

Assim, a gestão do conhecimento é a formalização e o acesso a experiências, perícias e informações organizadas e filtradas que criam novas capacidades, permite um desempenho organizacional mais competitivo, que catalisa a inovação e exalta nos colaboradores a inteligência competitiva¹⁸ capaz de diferenciar a estrutura organizacional.

As funções da gestão do conhecimento nas organizações passam por duas fases em que a primeira de cinge à identificação clara e inequívoca de conhecimentos relevantes para o bom funcionamento da organização e o segundo passa por uma postura preventiva e de segurança em função da abertura de portas da organização a novas ideias, ou seja, neste processo devem ser evitados e condicionados conhecimentos estranhos e não desejados que sejam introduzidos na organização o que implica, desta forma, que o foco deste processo para além dos conhecimentos utilizáveis e partilháveis, também os prejudiciais devem

¹⁸ A Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético de recolha de informação sobre as atividades dos seus concorrentes, de análise das tendências do mercado, de reengenharia e de incorporação de tecnologias com o propósito de atingir plenamente e com sucesso os objetivos propostos pela organização (Loureiro, 2003).

merecer atenções na medida em que, com a maior celeridade possível, devem desaparecer (Malhotra, 2000).

De acordo com Loureiro (2003), a gestão do conhecimento incide as atenções não nos dados ou informações mas sim no conhecimento, o que, de acordo com o mesmo autor, submete a organização a ter em atenção quatro objetivos fundamentais que passam por:

- Criar um repositório de conhecimento constituído por: conhecimento externo obtido no meio organizacional inspirado nas relações com as estruturas organizacionais concorrentes e nas relações com os clientes; conhecimento interno estruturado baseado em relatórios de pesquisa de marketing, registos de técnicas e métodos entre outros; e conhecimento interno informal, sistematizado a partir das experiências vividas pela própria organização;
- Melhorar o acesso ao conhecimento através do estabelecimento de contactos e redes de contactos com especialistas, identificação e criação de “páginas amarelas” da organização¹⁹ assim como a criação de *gatekeepers*²⁰;
- Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência, partilha e a utilização do conhecimento;
- Encarar a gestão do conhecimento como sendo este um recurso mensurável através de trabalhos estatísticos entre os colaboradores ou auditorias internas tendo por fim ultimo definição do capital intelectual da organização, seja o disperso ou o devidamente concentrado e organizado.

A gestão do conhecimento surge como uma abordagem institucional às organizações com o objetivo de potenciar capital que as mesmas sempre tiveram mas que até então nunca fora potencializado e estimulado: capital intelectual. Esta nova abordagem surge num momento em que a distinção entre organizações concorrentes vai a pormenores nunca antes tidos como relevantes para que uma se superiorize à outra. Contudo, para que surta o efeito desejado, esta acarreta uma série de exigências em que apenas as organizações mais minuciosas e disciplinadas vão deter possibilidade e capacidade para as levar avante e assim obter lucros e benefícios para o desenvolvimento da mesma.

¹⁹ As “páginas amarelas” da organização são, de acordo com Almeida (2007), todo o conjunto de material escrito como manuais ou fichas de procedimentos nas quais os colaboradores podem efetuar as suas pesquisas na busca da clarificação de dúvidas levantadas.

²⁰ *Gatekeepers* são os elementos de ligação entre grupos da organização.

1.10 Processos e práticas de criação de conhecimento organizacional

Não decorre do presente século caracterizado por uma economia turbulenta e de evolução acelerada a necessidade de organizações procederem a alterações e mudanças mais ou menos significativas nos seus processos. Se ao longo dos tempos as organizações com pouca dificuldade e resistência alteraram os seus produtos em função de se aproximarem das necessidades dos seus clientes e resistirem e sobreviverem à concorrência, o mesmo não se pode dizer relativamente aos processos por elas utilizadas, de forma particular os processos internos²¹, que se mantiveram de forma sistemática ligados quase única e exclusivamente aos processos de produção e às suas implicações (Zwell, 2000).

Tal como em qualquer projeto, é fundamental que um projeto no domínio do conhecimento seja precedido, antes da sua aplicação, de uma fase de diagnóstico e que seja alicerçado como um todo através das várias componentes da organização desde a componente estratégica, à operacional, passando por áreas como a formação ou a atribuição de funções e tarefas²². Nesta fase de diagnóstico é portanto fundamental a análise de todos os intervenientes e deve ser sempre executada por consultores especialistas na área que possam transmitir uma visão mais abrangente resultante da sua experiência com outras organizações. Contudo a responsabilidade de um projeto com esta envergadura deve ser sempre atribuída a um colaborador da organização com uma visão holística do seu funcionamento, o qual se designará como gestor do conhecimento²³ devendo ter as seguintes atribuições (Serrano & Fialho, 2005):

- Gerir o processo global de criação do conhecimento ao nível da respetiva área de intervenção;
- Articular os conceitos fundamentais de forma a garantir uma adequada representação da visão e da intenção futura da organização;
- Difundir a visão, missão e objetivos estabelecidos e;

²¹ Os processos externos estão intimamente aos departamentos de vendas das organizações e estes sofrerem alterações significativas nomeadamente com o advento do acesso à internet que alterou de forma repentina e significativa as formas como as organizações comunicavam os seus produtos e propostas aos seus clientes (Zwell, 2000).

²² A atribuição de funções ou tarefas prende-se intimamente com as questões e políticas de gestão de recursos humanos das organizações.

²³ A figura do Gestor do Conhecimento é também comumente referenciada na literatura como o *Chief Knowledge Officer*.

- Justificar de forma pragmática e holística todo o conhecimento gerado e criado pela organização.

Neste ensejo, e de acordo com o mesmo autor, o chefe de projeto deve compreender as seguintes características e sensibilidades em relação a este projeto de intervenção organizacional:

- Capacidade de compreender e articular a intenção e visão da organização para dar sentido e direção à criação de conhecimento;
- Capacidade de comunicar essa visão como cultura da organização a todos os membros da organização;
- Capacidade para descobrir talentos entre os colaboradores, desenvolver as suas competências e ter influência formal na gestão de recursos humanos;
- Capacidades e competências direcionadas para a liderança no âmbito da motivação e coesão a fim de garantir a adesão de cada colaborador ao projeto;
- Capacidade para gerir o processo global de criação e disseminação do conhecimento.

Desta forma podemos concluir que os processos e práticas para a criação de conhecimento estão sempre subjacentes e dependentes, entre outros, da vontade humana e de um efetivo empenhamento por parte dos colaboradores na prossecução de mudanças organizacionais. A figura do gestor do conhecimento surge então como o cérebro deste projeto, possuidor de um determinado conjunto de capacidades e competências que lhe permitirão alterar processos da organização e, efetivamente, a cultura.

A cultura organizacional, em prorrogação da importância dos processos da organização, afirma-se também como uma chave neste processo na medida em que, sendo este um processo dependente da vontade humana, apenas com recursos humanos conscientes e sabedores da importância deste projeto, conseguirão com dedicação e entrega, encará-lo com seriedade (Cascão, 2014).

A missão do gestor do conhecimento, de acordo com Cabrita (2009), passa muito sumariamente por preparar a organização, mudando a forma como as pessoas trabalham, fomentar a confiança e construir uma comunidade assente em valores e posturas partilhadas; gerir os ativos de conhecimento da organização criando conexões entre as pessoas, pessoas e informação e fornecer os meios adequados para desenvolver o seu conhecimento tácito²⁴

²⁴ Este conhecimento tácito, assente nas diversas características e visões dos colaboradores, de acordo com (Saint-Onge, 1996), vai ser um considerável ponto a ter em consideração aquando da exigência por parte da

e; alavancar o conhecimento da organização identificando os benefícios do mesmo e compreendendo as dinâmicas e a perceção dos colaboradores com vista a possibilitar que tais benefícios sejam realizados e acarretem valor competitivo para a organização.

Por outro lado e abandonando a perspetiva americana centrada no gestor do conhecimento, Nonaka & Takeuchi (2008), na sua visão organizacional oriental apontam oito fases como sendo a solução para a correta implementação de um sistema de gestão do conhecimento sendo elas designadamente:

- Avaliação na medida em que qualquer projeto deve iniciar-se com um levantamento de necessidades e características da organização que sejam coincidentes ou não com a mesma, devendo esta avaliação centrar-se num diagnóstico relativo à forma como a organização gere todo o conhecimento que possui e armazena das mais variadas maneiras e métodos disponíveis;
- Planeamento estabelecendo a visão da organização para a gestão do conhecimento, articulando os valores críticos da liderança, da colaboração e da confiança, integrando a gestão do conhecimento no plano estratégico da organização, identificando um calendário para a implementação da gestão do conhecimento, no qual se incluem prazos e datas para a formação e alocando recursos humanos e materiais para o projeto;
- Desenvolvimento de uma infraestrutura que facilite a gestão do conhecimento com enfoque na constituição de um grupo de trabalho e incentivos individuais ao nível dos recursos humanos para quem colaborar ativamente com o projeto;
- Desenho do sistema tendo em conta que, por ser uma tarefa crítica, vai, à posterior, orientar o trabalho dos colaboradores deverá responder a questões como quais os dados e informações que a organização necessita, de que forma a tecnologia e o sistema de gestão do conhecimento é facilmente utilizável por todos os colaboradores, como são os dados apresentados ou, como tornar a informação ou as boas práticas e experiências aplicáveis ao serviço da organização;
- Orientação e formação do efetivo, preferencialmente, através de *workshops* dirigidos a grupos pequenos de colaboradores;

organização em prossecução do sucesso deste projeto, de utilização eficiente da informação disponível pela organização.

- Formação de equipas tendo por base a troca e partilha de conhecimentos e experiências entre os seus elementos organizando desta maneira grupos de indivíduos capazes de trabalhar determinadas matérias e temáticas da organização;
- Implementação do sistema de gestão do conhecimento tornando-se vital a transferência e a comunicação de diversas atualizações à visão e intenção da organização por forma a manter sempre enquadrados os colaboradores da organização e;
- Avaliação e retificação através de revisões e supervisões constantes do sistema de gestão do conhecimento.

Neste ensejo, de acordo com Weick e Roberts (1993), nenhum membro da organização é suficientemente autónomo nem possui o conhecimento suficiente para resolver todas as tarefas complexas da organização, como tal apenas a interação entre colaboradores, a utilização das tecnologias assim como as técnicas e procedimentos existentes na organização poderão apoiar e valorizar a resolução e o alcance de uma solução capaz de eficazmente alavancar uma resolução eficaz para essas tarefas críticas.

Tendo em consideração a análise entre a perspetiva ocidental e oriental é facilmente perceptível a exatidão e pormenorização da abordagem oriental em contrapartida à discricionariedade da visão ocidental assim como a responsabilização pelo desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento nas organizações centrado num indivíduo e num grupo de trabalho, respetivamente, na perspetiva ocidental e oriental.

1.11 Sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento

Na literatura da gestão do conhecimento é facilmente perceptível a existência de duas distintas divisões relativamente à utilização das tecnologias de suporte aos sistemas de gestão do conhecimento. Uma das visões é constituída por aqueles que defendem que o comportamento organizacional e a socialização são os fatores determinantes e preponderantes para determinar a quantidade de conhecimento que é transferido entre colaboradores sendo as tecnologias, neste caso meras fontes de distração; por outro lado, outra abordagem distinta, foca as tecnologias como sendo a solução para a questão da gestão do conhecimento (Loureiro, 2003).

As organizações que considerem e apostem na gestão do conhecimento necessitam de uma abordagem que considere a organização como uma comunidade humana e não como

uma comunidade tecnológica, cujo conhecimento coletivo represente uma aposta competitiva em relação à concorrência. Como tal, a tecnologia, única e separada do restante globo organizacional, não pode ser apontada como a solução para as necessidades da gestão do conhecimento de uma organização, mas será certamente uma mais-valia e um centro de esforços para o desencadear e alavancar da mesma²⁵ (Magalhães, 2005).

Em organizações como multinacionais ou empresas nacionais com uma dimensão e espectro de atuação que se alarguem significativamente e não concentrem todos os seus colaboradores numa infraestrutura física só, as tecnologias são, muitas vezes, a única solução capaz de difundir, criar e gerar conhecimento organizacional. Muitas vezes, o papel importante da tecnologia é negligenciado ou até mesmo tipo como inútil num grande número de organizações que, por coincidência, fazem uso de tecnologias da informação e comunicação no seu serviço diário.

As tecnologias de informação e comunicação associadas à gestão do conhecimento e aos sistemas de gestão do conhecimento são as videoconferências, sistemas de *groupware*²⁶, painéis eletrónicos de informação, grupos e fóruns de discussão, bases de dados *on-line*, sistemas de *intranet*, agentes de pesquisa inteligentes, sistemas de informação de memória organizacional, sistemas de apoio à decisão, sistema de telecomunicações, sistemas de automação de escritórios, sistemas de gestão eletrónica de documentos, entre outros (Serrano & Fialho, 2005).

O desafio para as tecnologias da informação e comunicação, segundo Filho (1998), passa por conseguir migrar de uma posição de suporte a processos para uma posição de suporte de competências, ou seja, torna-se necessário abandonar os convencionais processos de transações, da integração da logística e do correio eletrónico e passar a agregar um perfil de construção de formas de comunicação, de conversação e aprendizagem, de comunidades de trabalho e estruturação e acesso às ideias e experiências, transformando os sistemas de informação convencionais em sistemas de conhecimento. Neste sentido, as organizações

²⁵ Associada à relação entre a gestão do conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação está muitas vezes o conceito de “*techknowledge*” que se baseia na forma organizada e correlacionada com que os sistemas de gestão do conhecimento se servem das tecnologias de informação e comunicação, e vice-versa, para melhor e com mais qualidade surtirem os efeitos desejados (Al-Mashari & Zairi, 1999).

²⁶ Os sistemas de *groupware* são normalmente vocacionados essencialmente para o trabalho em grupo assim como para as necessidades de comunicação e partilha de conhecimentos e ideias entre os diferentes colaboradores de determinada organização.

deverão passar a integrar três pilares ou ideias fundamentais na sua estrutura organizacional (Filho, 1998):

- Nova arquitetura de informação onde constam as novas linguagens, categorias e metáforas para identificar e alavancar perfis de competências;
- Nova arquitetura tecnológica que compreenda e catalise características como a sua abertura, flexibilidade, sociabilidade e que atenda e respeite às necessidades individuais de cada colaborador conferindo-lhes liberdade e poder na sua utilização, e;
- Nova arquitetura de aplicações quando o sistema compreenda mais que uma tecnologia de informação e comunicação, orientada para a solução de problemas e para a representação do conhecimento e não só para as transações e informações.

Se por um lado a estrutura para o desenvolvimento de sistemas de gestão de conhecimentos deve compreender alguns aspetos e princípios catalisadores do seu sucesso como os supramencionados, também os responsáveis pela elaboração e criação destes sistemas devem compreender e obedecer a aspetos tidos como essenciais, de acordo com Serrano e Fialho (2005) e Loureiro (2003):

- As estratégias para o desenvolvimento do conhecimento devem ser focadas na criação de mecanismos que permitam aos profissionais manterem-se em contacto, devendo, por conseguinte, as tecnologias de informação ser usadas para facilitar a troca de experiências e o trabalho em equipa assim como planear e acompanhar a participação de cada colaborador individualmente;
- Os esforços e as iniciativas das tecnologias de informação para a formação de comunidades de trabalho na organização devem ser acompanhados por indicadores objetivos publicamente divulgados e aceites devendo os mesmos estar vinculados aos resultados globais nas áreas de negócio e, consequentemente, aos seus resultados;
- As ferramentas tecnológicas de suporte à gestão do conhecimento devem ser intuitivas, flexíveis e fáceis de usar com vista a dar maior autonomia aos colaboradores, retirando assim a intervenção constante dos colaboradores ligados às áreas das tecnologias da informação da organização.

A gestão do conhecimento é uma questão que versa essencialmente sobre processos e pessoas. Neste ensejo, as tecnologias tornam-se úteis para esta gestão se propiciarem a integração das pessoas, ajudando-as a superar fronteiras entre as unidades da organização,

sendo estas as responsáveis pela supervisão e por evitar e prevenir a fragmentação das informações, permitindo criar redes globais para a partilha do conhecimento.

1.12 Caracterização do Destacamento Territorial de Braga

O Destacamento Territorial de Braga caracteriza-se por desenvolver a sua atividade em 162.8 km² que estão sob a sua responsabilidade. Esta área possuidora de marcas características urbanas é influenciada de forma efetiva por uma grande componente industrial, uma forte componente religiosa e consequentemente turística, uma grande componente cultural marcada, entre outras, pela Universidade do Minho e por diversos eventos inseridos em programas tais como a Capital Europeia da Juventude ou, em 2018, a Capital Europeia do Desporto. Todas estas atividades obrigam a uma permanente atenção por parte do DTer Braga no que toca ao garante da segurança de todos os seus cidadãos.

O destacamento em análise é constituído por quatro Postos Territoriais²⁷ com atividade operacional formal assim como por um Posto Territorial que executa a sua missão em horário reduzido²⁸. Este destacamento é constituído por dois oficiais sendo assim como por dez sargentos e cento e quarenta guardas.

Relativamente à sua atividade operacional, o DTer Braga registou em 2017 um total de 2207 crimes sendo que 679 crimes foram contra pessoas entre os quais 212 por violência doméstica e 971 crimes contra o património sendo que 664 destes crimes se classificam como furtos e 25 como roubos. No que toca a contraordenações de trânsito, o DTer Braga lavrou em 2017 5274, sendo que as principais se condensam à não utilização do sistema de retenção e contraordenações por condução sob influência do álcool.

Pelas suas características e pelos resultados obtidos da atividade operacional, o DTer Braga classifica-se como tendo uma atividade operacional acima daquilo que é a média dos resultados obtidos pela atividade operacional dos diferentes Destacamentos Territoriais da Guarda. Este facto conclui que o DTer Braga se torne um bom exemplo de estudo, dado afirmar-se como sendo uma amostra representativa da população, ou seja, dos diferentes Destacamentos Territoriais da Guarda.

²⁷ Posto Territorial de Braga; Posto Territorial do Sameiro; Posto Territorial de Prado, Posto Territorial de Vila Verde.

²⁸ Posto Territorial de Ruíhe.

CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E MATERIAIS

2.1 Método de Abordagem

Em conformidade com o descrito no capítulo introdutório do presente trabalho de investigação, aquando do término do enquadramento teórico, procede-se à descrição da metodologia e procedimentos a adotar no mesmo (parte II da investigação).

Marconi & Lacatos (2003, p. 83) definem o método como sendo “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Por sua vez, Quivy & Campenhoudt (2008, p. 24) “os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados”. Em complemento à ideia de Quivy & Campenhoudt (2008), Sarmiento refere que os métodos enquanto formalizações particulares do procedimento, permitem produzir conhecimento ou desenvolver e melhorar o conhecimento já existente.

A concretização destes conceitos contribuiu para a formalização da escolha relativamente à recolha de dados, ao instrumento de recolha dos mesmos, à identificação da amostra, à caracterização e análise dos dados alcançados que fixámos no método dedutivo, em virtude deste “partir das teorias e leis, o que na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenómenos particulares (conexão descendente)” (Lakatos & Marconi, 2003, p. 106) tendo por base um “raciocínio racional e lógico, que parte do geral para o particular” (Sarmiento, 2013, p. 8).

No que concerne ao método de abordagem utilizado, este fixou-se no caso de estudo que, de acordo com Fortin (2009, p. 164) consiste numa “numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização”. Neste ensejo, Freixo (2012), aponta cinco características essenciais para o sucesso e correta formalização de um caso de estudo sendo elas o sistema limitado, a identificação do foco e direção da investigação, o facto de ser único, específico, diferente e complexo, decorre de um ambiente

natural e o investigador recorre a fontes múltiplas de dados: entrevistas, questionários, registos áudio e vídeo, documentos.

2.2 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

No âmbito de qualquer investigação é fundamental a aquisição de informação exata, fiável, válida e completa, sendo esta um conjunto de dados processados, por intermédio da interpretação do utilizador (Sarmiento, 2013). No seguimento desta ideia, de acordo com a mesma autora (Sarmiento, 2013, p. 16) “os dados primários são pesquisados pelo investigador, com vista a satisfazer uma necessidade de informação presente e específica”

Os “procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação” (Marconi & Lacatos, 2003, p. 166), assumem diferentes formas. Para tal, seguindo as normas e diretrizes expostas nas obras de Sarmiento (2013) e Quivy e Campenhoudt (2008), recorreu-se às seguintes fontes de dados e instrumentos de investigação, a entrevista e a análise documental, sendo esta última “produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmiento, 2013, p. 27).

Quanto às entrevistas, estas assumem uma informação de natureza qualitativa, tendo sido usada uma análise categorial como técnica de análise do conteúdo. Esta “é uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias do conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmiento, 2013, p. 53), passando os dados complexos e extensos da entrevista para dados de mais fácil interpretação e avaliação.

No entendimento de Sarmiento (2013, p. 27) “para que a informação recolhida no universo informacional seja fiável e os resultados da investigação sejam válidos”, as técnicas, definidas pela mesma autora como “instrumentos científicos, devem ser apropriados”. Logo “a escolha dos métodos de recolha de dados influencia, portanto, os resultados do trabalho de modo ainda mais direto” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 157). Deste modo para a presente investigação recorreu-se a técnicas de recolha de dados como a análise documental e a realização de entrevistas.

2.3 Análise Documental

A análise documental corresponde à “fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 174), e pode ser feita com base em documentos internos à instituição (pesquisa documental ou fontes primárias) ou através de bibliografia existente (fontes secundárias). Também Sousa e Baptista (2011) exaltam que esta técnica possibilita não só a descoberta de novos aspetos a tratar, bem como um completar de informações recolhidas por outras técnicas.

Numa primeira fase foi feita uma recolha de informação explanada na revisão da literatura, com base em fontes de informação bibliográfica. Posteriormente foi feita uma análise de dados estatísticos do Destacamento Territorial de Braga tendo em vista sintetizar informação correspondente ao efetivo humano e material existente, à criminalidade, entre outros.

2.4 Inquéritos por Entrevista

O recurso à entrevista constitui-se como uma das técnicas empregues no presente trabalho de investigação. A utilização de entrevistas permite complementar as leituras e vice-versa, na medida em que são responsáveis por “revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 69). Para além disso, as entrevistas “permitem obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo. Contrariamente ao inquérito por questionário há um contacto direto falado entre o investigador e os seus interlocutores” (Sarmiento, 2013, p. 30). Assim, segundo a mesma autora (Sarmiento, 2013, p. 28) “a entrevista permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial”.

A escolha da utilização dos inquéritos por entrevista teve por base “uma maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos, etc (...) [bem como] a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos” (Marconi & Lacatos, 2003, p. 198). No entanto, é fundamental que a entrevista “decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 70).

De acordo com as necessidades deste trabalho de investigação, a utilização da entrevista tornou possível “explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial a um ou mais indivíduos fazendo com que os conteúdos sejam mais ricos em informação (Sarmiento, 2013, p. 28). Assim, este método adequa-se inteiramente ao presente trabalho de investigação que tem como finalidade a “análise de um problema específico: os dados do problema, os pontos de vistas presentes, o que está em jogo, os sistemas de relações, o funcionamento de uma organização, etc.” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 193).

Para melhor atingir o propósito das entrevistas foi realizada uma Carta de Apresentação ao que se seguiu o Guião da Entrevista como forma de apresentar de forma o mais clara possível quais os objetivos da investigação assim como a intenção do investigador ao realizar e aplicar este método de pesquisa ao visado em questão. O investigador optou pela utilização de uma entrevista diretiva, em que o entrevistado não pode desviar-se às perguntas que lhe são apresentadas, respondendo só ao que lhe é perguntado, através do devido guião previamente construído e cuidadosamente explicado (Sarmiento, 2013). Assim, é sempre importante manter a dinâmica da entrevista e conduzir a mesma para os objetivos estabelecidos, devendo o entrevistador manter sempre uma intervenção da forma mais aberta possível, por forma a encaminhar o entrevistado para assuntos que possam assumir especial importância para o tema em questão (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Definidas as questões a elaborar restava por fim definir a amostra das pessoas às quais se tornava mais relevante realizar as mesmas. Assim, de acordo com Freixo (2012, p. 182), uma amostra consiste “num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada”, algo que sucede na presente investigação com a seleção de um conjunto de indivíduos a entrevistar.

A seleção dos entrevistados teve por base dois grupos: por um lado tornou-se imperioso selecionar intervenientes em áreas fulcrais e fundamentais para o desempenho das funções e missões de um Destacamento Territorial da Guarda (Grupo A); por outro lado e como forma de completar esta ideia tornou-se fundamental avaliar e escutar as diferentes visões de todos aqueles que comandaram o Destacamento Territorial em estudo (Grupo B)²⁹.

Com efeito, pretendendo-se determinar uma amostra representativa com características idênticas às da população, e sabendo que a inquirição de todos os membros

²⁹ Cfr. Apêndice C.

de uma população seria demasiado exaustiva, foram selecionados de forma criteriosa os entrevistados do Grupo A. Por ser possível e totalmente proveitoso para a investigação, foram selecionados todos os anteriores, assim como o atual, comandantes do Destacamento Territorial de Braga, o que nos leva a concluir que no caso da amostra do Grupo B, a mesma se apresenta igual à população.

As entrevistas foram todas presenciais pelo que se extrai como grande vantagem desta metodologia o facto de ser possível perceber determinadas expressões verbais e não-verbais que podem influenciar a visão ou alguma ideia do entrevistador e/ou investigador (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Como forma de analisar o conteúdo das entrevistas que consiste em “efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmento, 2013, p. 53) foi utilizada a técnica de análise de conteúdo em investigação por entrevistas de Sarmento (2013). Esta técnica “sistemática e replicável classifica e reduz o número de palavras de texto em categorias de conteúdo utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmento, 2013, p. 53). O primeiro passo da categorização passou pela definição das devidas categorias que se dividiram em quatro sendo elas a Geral, as Pessoas, as Tecnologias e os Processos. Estas categorias representam uma síntese organizada da análise à qual o investigador atribui uma determinada designação (Sarmento, 2013).

Inserido nas categorias não foram utilizadas subcategorias em nenhuma delas. Contudo para cada categoria foram desenhadas diferentes unidades de contexto por forma a melhor sintetizar a análise de cada uma das questões previstas, planeadas e colocadas aos entrevistados, as quais estão vertidas no Guião da Entrevista.

Por conseguinte foi realizada a contagem das frequências sendo que as mesmas foram convertidas sob a forma de percentagem por forma a auxiliar no mais correto estudo das respostas dadas pelos entrevistados.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE RESULTADOS

Como forma de atingir os objetivos propostos para a investigação que serão vertidos e sintetizados no capítulo seguinte, neste presente capítulo são analisadas e interpretadas os dados recolhidos a partir das entrevistas devidamente transcritas. A fim de facilitar esta interpretação foi utilizada uma análise estatística das respostas dos entrevistados, tendo por base o Apêndice B, que diz respeito à nomeação explícita em comum das diferentes respostas a cada uma das questões dada por cada um dos inquiridos. Desta forma, foi possível elucidar e sintetizar o conteúdo exposto em cada um dos inquéritos por entrevista referente às ideias principais das respostas dos entrevistados a cada uma das questões.

3.1 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 1

No que diz respeito à questão n.º 1: “Qual a atitude da GNR enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º1 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas³⁰, podemos constatar que 91% dos inquiridos defende que uma efetiva e equilibrada Gestão do Conhecimento na Guarda é uma questão que para além de ser estratégica, de acordo com o explanado inclusive na Estratégia 2020 da GNR, é também uma questão vital para o equilibrado e eficaz desenvolvimento da instituição.

Para além disto, 64% dos mesmos inquiridos defendem que, pese embora esta gestão seja um caminho acertado e alvo de potencialidades para o desenvolvimento da instituição e melhor serviço prestado, carece ainda de significativas melhorias como forma de tornar acessível a todo o efetivo mais informação, mais formação e mais conhecimento, o que se consubstanciaria em mais ferramentas acessíveis aos militares com o fim de desenvolverem as suas atividades nas mais diferentes áreas de atuação de forma mais eficiente.

³⁰ Cfr. Apêndice B.

Em complemento a estas questões e seguindo esta última linha de pensamento, 18% dos inquiridos afirmou ainda que, para além da Gestão do Conhecimento ser uma matéria vital e estratégica para organização e de se apresentar como um caminho acertado mas com potencial para ser melhorado, esta mesma gestão se efetiva e coerente, apresentar-se-á com potencial significativo para aumentar a capacidade dos militares concretizando assim uma melhor atuação e um melhor serviço prestado à população em geral.

Verificou-se na grande parte dos inquiridos por entrevista que entre as necessidades existentes na instituição há uma que se apresenta como sendo transversal e que se prende, como referencia o E1³¹, com uma “sede de atualização”. Esta necessidade que se estende e é partilhada pelo E5³² que lhe faz menção como sendo uma “noção existente de que é necessário proporcionar conhecimento e é necessário que os militares detenham conhecimento”, aliada à ideia exposta pelo E2³³ de que quando um militar pretende fazer qualquer coisa, atuar em qualquer situação, nada há melhor do que conhecer essas situações, saber como proceder detendo propriedade intelectual para proceder, consubstancia um corpo ideológico de que esta gestão se apresenta como uma ferramenta importante para um serviço prestado de forma mais eficaz e, por conseguinte, mais eficiente.

Os inquiridos do Grupo B em tudo partilham com os inquiridos do Grupo A³⁴. Neste ensejo, é defendido que uma das grandes necessidades subjacentes ao desempenho operacional das funções de comando de destacamento em que um programa de Gestão do Conhecimento poderia verter frutos, prende-se com o facto de ainda se registar pouco, ou seja, existe uma grande necessidade dos militares no desempenho das suas funções, sejam administrativas ou operacionais, terem suportes físicos que os apoiem nas variadas decisões que tomam sob pena de por desconhecimento não atuarem ou atuarem de forma menos correta e coincidente com aquilo que é a intenção da instituição. Tal como defende o E6³⁵, vivem-se tempos “em que a sociedade muda todos os dias é importante que também nós nos encontremos preparados para responder a estas mutações” sob pena de por não conhecendo o meio em que a instituição atua e está inserida, se tornar “impossível prestarmos o melhor serviço possível”.

³¹ Cfr. Apêndice D.

³² Cfr. Apêndice H.

³³ Cfr. Apêndice E.

³⁴ Cfr. Apêndice C.

³⁵ Cfr. Apêndice I.

3.2 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 2

No que diz respeito à questão n.º 2: “O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 2 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas³⁶, podemos constatar que os contributos que a instituição oferece para aumentar e potenciar o conhecimento individual e, por conseguinte, o conhecimento organizacional, se fixa entre os cursos de formação, a criação e a elaboração de doutrina e as instruções periódicas de cada unidade ou subunidade.

Neste ensejo, 64% dos inquiridos respondeu que os cursos de formação assumiam o papel mais atual de contributo da instituição para o conhecimento dos militares pese embora que ainda que existindo uma efetiva preocupação da organização em partilhar e ensinar de forma adequada os conhecimentos, este processo não poderia jamais ser suficiente em virtude das constantes atualizações necessárias seja ao nível técnico, tático ou noutras vertentes e áreas de atuação.

Seguindo esta última linha de pensamento, 55% dos inquiridos defendeu que o grande contributo da Guarda para a partilha e criação de conhecimento entre os militares passa pelas instruções periódicas de cada unidade ou subunidade, sendo que este processo assume um papel fundamental no garante da atualização dos militares face a novos processos, novas intenções da instituição, atualizações de legislação, entre outras.

Por fim, 18% dos inquiridos defendeu que o conhecimento individual dos militares é tanto ou mais aumentado e propiciado quanto maior for o número de dados, informações e conhecimentos tratados e explícitos em suporte físico pelo que conforme defende o E5³⁷, estão a ser desenvolvidos dois projetos por militares da instituição com o propósito de explicitar algum conhecimento que embora o haja na Guarda, dificilmente consegue chegar a todos os militares com interesse para os mesmos. Estes dois projetos são o Perfil do Patrulheiro, que visa catalogar e explicitar procedimentos a adotar pelos militares que efetuam o serviço de patrulha como forma de os apoiar nas mais diversas tomadas de decisão destes, assim como a Certificação em Qualidade do Posto que, recorrendo à ISO 9001 e

³⁶ Cfr. Apêndice B.

³⁷ Cfr. Apêndice H.

tendo como garantido que as organizações certificadas trabalham de forma mais eficiente arrecadando melhor resultados, permitirá servir igualmente de apoio a tomadas de decisão, em particular de chefes, diretores e comandantes da instituição.

O epicentro das respostas a esta questão assentou sobre a importância dos cursos de formação aliada às atualizações constantes que, tal como defende o E4³⁸ são ministradas de forma clara e muito atual em virtude de “a Guarda saber dar formação como ninguém” relevando neste ponto o papel chave da Escola da Guarda nesta matéria.

Contudo, se por um lado os inquiridos de forma geral reconhecem o bom desempenho da Escola da Guarda transferência de conhecimentos aquando dos cursos de formação o mesmo acontece de forma desigual relativamente às instruções periódicas e à criação de doutrina. Tal como defende o E2³⁹ relativamente à vertente do trânsito, as atualizações dos militares relativamente às mais diversas áreas temáticas do direito rodoviário sofreram um retrocesso que afeta, para além da confiança dos próprios militares relativamente ao serviço prestado, afeta a sua motivação e leva a que seja cerrado a poucas áreas o serviço desenvolvido. Ainda no ensejo da potencialidade positiva das instruções mensais, foi defendido por todos os inquiridos do Grupo B⁴⁰ que as condições para a ministração de atualizações aos militares em muito são dificultadas em virtude da falta de disponibilidade do efetivo o que se traduz em efetivos reduzidos disponíveis para estarem presentes nas ações de atualização. Ademais deste ponto, torna-se uma sobrecarga para os comandantes de destacamento a preparação e o planeamento das próprias instruções aliada às diversas tarefas e missões assumidas por estes.

Por fim, foi defendido ainda que as instruções mensais, ao contrário dos cursos de formação (nomeadamente os cursos de formação inicial), se apresentam como a melhor solução para a partilha dos conhecimentos entre os militares em virtude de ser um fórum capaz de, juntando efetivos consideráveis da mesma unidade, partilharem entre si conhecimentos operacionais ou conhecimentos alusivos a procedimentos administrativos que uma vez utilizados, se traduzem num mais eficiente serviço prestado pelos militares.

Pese embora, haja uma preocupação do Comando da instituição em partilhar e difundir as mais diversas informações pelos militares, em particular através da Divisão de

³⁸ Cfr. Apêndice G.

³⁹ Cfr. Apêndice E.

⁴⁰ Cfr. Apêndice C.

Comunicação e Relações Públicas, o suporte das mesmas aliada a uma dificuldade normal e geral em interpretar as mais diversas atualizações jurídicas acarreta uma necessidade permanente de existir um apoio próximo dos militares explicando e discutindo essas mesmas atualizações sob pena de prejudicar o serviço desenvolvido pelos militares.

3.3 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 3

No que diz respeito à questão n.º 3: “De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 3 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas⁴¹, é possível constatar duas ideias totalmente opostas em que a primeira defende a utilização de processos independentes de pessoas para a estimulação e motivação dos militares e a segunda defende a presença humana no centro de decisão da estimulação e motivação dos militares.

Relativamente à primeira ideia foi verificado através da análise dos resultados obtidos que 36% dos inquiridos defende que no que toca à estimulação e motivação dos militares para fins de sugestão de novas ideias alusivas ao funcionamento da instituição, esta deve residir em processos devidamente definidos e organizados independentes.

Por outro lado, 73% dos inquiridos defendeu que o estímulo da criatividade, de novas ideias e a inovação por parte do efetivo estará sempre dependente do estilo de comando do comandante e da sua abertura aos militares.

Através da análise das respostas é facilmente expectável a presença da segunda ideia por parte dos inquiridos do grupo B⁴² que no cúbico geral responderam de forma assertiva e sem hesitações a esta questão. De acordo com o E10⁴³, o comandante “assume um papel fundamental” na gestão das novas ideias, contudo, o mesmo inquirido defende que deve ser igualmente o comandante a balizar quais os limites da sua abertura à mudança em virtude da condição militar que caracteriza a instituição e que pauta muito do seu sucesso. Por outro lado, esta abertura dos comandantes aos militares com este propósito, apesar de ser a existente, nem sempre é favorável tal como defende o E6⁴⁴ em virtude de o distanciamento

⁴¹ Cfr. Apêndice B.

⁴² Cfr. Apêndice C.

⁴³ Cfr. Apêndice M.

⁴⁴ Cfr. Apêndice I.

se apresentar como um fator chave para que um comandante exigisse rigor e profissionalismo; com a aproximação, muitas das vezes até excessiva, vai-se perdendo esta exigência e vai-se substituindo com solicitações de resoluções rápidas de situações, defendeu.

Mais defensor da existência de canais e processos de promoção e estímulo da criatividade, novas ideias e inovação por parte do efetivo, o Grupo A⁴⁵ defende claramente que numa organização militar pautada pela conduta militar e em que o princípio da unidade é um pilar basilar, permitir que diferentes pessoas com as mesmas funções atuem de forma diferente não favorece no seu todo e em termos holísticos a instituição daí, tal como defende o E5⁴⁶, serem criados projetos como a Certificação em Qualidade do Posto como forma de ser uma ferramenta à disposição dos comandantes em que, no caso de não visualizar caminhos ou modalidades a seguir, se poder sustentar nestes projetos para conseguir melhor servir as necessidades da instituição.

Existe claramente uma dicotomia nas respostas dos inquiridos. Pese embora as percentagens sejam decisivas e claramente distintas é observável que os 36% dos inquiridos que optaram pela primeira ideia são também portadores de mais experiência profissional, seja pelo tempo, seja pelas funções desempenhadas no passado e atualmente.

3.4 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 4

No que diz respeito à questão n.º 4: “Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 4 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas⁴⁷, considera-se de forma indúvia a noção de que a saída do efetivo acarreta um prejuízo considerável para a instituição, entre outras razões, devido ao conhecimento tácito que não se transforma em explícito para além desse mesmo conhecimento tácito, com a saída do efetivo, se torna de maior dificuldade a sua transferência e partilha com o restante efetivo.

Em conformidade com o supramencionado, 91% dos inquiridos defenderam que o conhecimento sendo um recurso tão vital e com uma componente competitiva, se desvanece

⁴⁵ Cfr. Apêndice C.

⁴⁶ Cfr. Apêndice H.

⁴⁷ Cfr. Apêndice B.

com a saída dos militares para a situação de reserva e de reforma, assim como com a transferência para outras unidades e subunidades, em virtude de não existirem ferramentas ou métodos de o reter que se apresentem como adequadas para a instituição.

Em suplemento a esta consideração um inquirido (E4⁴⁸) defendeu que pese embora exista uma perda efetiva de conhecimento em virtude das formas de reter esse conhecimento, por parte de quem sai da instituição para a situação de reserva ou reforma ou sendo transferidos, essa perda não se torna, por enquanto, vital para o serviço da organização.

Ademais, também um inquirido (E2⁴⁹) considerou não existir qualquer tipo de prejuízo para a instituição ao nível do conhecimento aquando da saída dos militares. O grande prejuízo segundo o mesmo inquirido reside sim na “definição de pontos-chave em que a atuação da Guarda deve atuar”, ou seja, existindo já uma série de tratamentos estatísticos das diversas áreas de atuação da instituição, esse mesmo tratamento deveria incidir com maior efetividade na atividade operacional o que se traduziria em alcançar os pontos considerados vitais para a atividade da Guarda.

No que respeita às respostas dos 91% dos inquiridos a esta questão existem diversas ideias latentes que vão desde a falta do efetivo à redução do convívio entre militares. Tal como defendem o E1 e o E3, o grande problema da perda de conhecimento com a saída dos militares da instituição prende-se fundamentalmente com a não entrada de militares novos e respetiva redução dos quadros de pessoal.

À luz das funções exercidas pelo E1 na Unidade de Intervenção, durante vários anos os militares tiveram efetivos desejados e um espetro de missões com um elevado grau de exigência como eventos tais como o Euro 2004 ou as diferentes missões internacionais na Bósnia Herzegovina, Iraque ou Timor. Estas missões internacionais que terminaram há sensivelmente dez anos, proporcionaram um conjunto de aprendizagens e conhecimentos que muita utilidade podiam prestar à instituição, contudo, aliado a métodos pouco adequados de registo destes conhecimentos, a transferência vai-se realizando por meio dos treinos e das instruções periódicas. Neste ensejo, com o passar dos anos, os militares que estiveram presentes nestas missões vão também saindo da instituição o que se vai inevitavelmente traduzir-se numa perda de conhecimento em virtude de, em primeiro lugar não existirem novos militares para verem partilhados estes conhecimentos e em segundo lugar, em virtude

⁴⁸ Cfr. Apêndice G.

⁴⁹ Cfr. Apêndice E.

de a transferência deixar de ser direta entre o militar que viveu a experiência e o novo militar, passando assim a ser indireta, se possível, acarretando um nítido prejuízo para a instituição em geral e para aquela unidade em particular, argumentou.

No caso do E3⁵⁰ que se prende com a questão da área das transmissões, o problema é semelhante. A transferência e, principalmente, a criação de conhecimento, segundo o inquirido, deve abranger o maior número de gerações de sociedade pois “só assim consigo perceber como pensa o jovem de 20 anos e o pai de 50 anos e assim atuar e adaptar o caminho da instituição em função dos cidadãos”, argumentou. Segundo este inquirido ainda, deve ser a instituição a adaptar-se à sociedade e não a sociedade a adaptar-se à instituição o que leva a que haja uma grande necessidade de existirem quadros que abarquem o maior número de militares de diferentes gerações assim como diferentes militares de diferentes gerações dentro de cada categoria profissional por forma a evitar, entre outros, o envelhecimento dos quadros.

3.5 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 5

No que diz respeito à questão n.º 5: “Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 5 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas⁵¹, podemos considerar que houve unanimidade na resposta a esta mesma questão porquanto todos os inquiridos terem manifestado uma tecnologia como basilar e fundamental no suporte ao conhecimento organizacional e individual dos militares da organização.

Desta forma ficou registado que a totalidade dos inquiridos (100 %) respondeu que a plataforma SIIOP se apresentava como sendo a mais importante no apoio aos militares ao nível da partilha de conhecimento. Ao mesmo tempo, 36% dos inquiridos defendeu que aliada à plataforma SIIOP, igualmente a *Intranet* da Guarda se apresentava como sendo fundamental para o mesmo fim.

⁵⁰ Cfr. Apêndice F.

⁵¹ Cfr. Apêndice B.

No que respeita à plataforma SIIOP, foi defendido pelos entrevistados que o desenvolvimento da organização desta plataforma segue tendo em vista a centralização das suas ferramentas e potencialidades o que, por si só, facilita o serviço aos militares quando fazem uso da mesma. Tal como foi defendido pelo E3⁵², “a Guarda utiliza as mesmas tecnologias e os mesmos sistemas que qualquer empresa” sendo que “neste momento está muito à frente que a esmagadora maioria dos organismos da administração pública” em virtude de, tendo como farol a centralização dos serviços e registos informáticos, facilitar e apoiar os militares que façam uso da mesma.

No âmbito da centralização dos serviços através da plataforma SIIOP é possível distinguir, tal como defende o E5⁵³, que existe efetivamente uma panóplia de sistemas e plataformas às quais um militar da Guarda tem acesso o que pode causar efetivamente alguma confusão. Contudo, tem em vista as diferentes instituições com as quais a instituição trabalha torna-se “normal e justificado este número e esta existência”. Por conseguinte o caminho agora, que não foi o caminho seguido até então, passa por concentrar todas as plataformas da Guarda numa só por forma a clarificar, facilitar e reduzir o tempo despendido com registos e consultas por parte dos militares.

Relativamente à importância da *Intranet* para a criação e partilha do conhecimento, existem diversas ferramentas que sendo institucionais ou colaborativas apoiam a atividade dos militares. Em conformidade com as declarações do E2⁵⁴, através da dos serviços partilhados os militares podem aceder de forma rápida a plataformas colaborativas tais como a plataforma do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT), da Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna (SG-MAI), o Sistema de Contra-Ordenações de Trânsito (SCOT) e *SeguroNet* que, no âmbito da missão de controlo e fiscalização rodoviária se torna fundamental para a prestação de um serviço mais rápido e eficiente.

3.6 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 6

No que diz respeito à questão n.º 6: “As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de

⁵² Cfr. Apêndice F.

⁵³ Cfr. Apêndice H.

⁵⁴ Cfr. Apêndice E.

informação?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 6 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas⁵⁵, é possível constatar a existência de uma intensa dicotomia entre as repostas dos inquiridos.

As repostas pelos inquiridos apesar de afirmativas, ou seja, todos os inquiridos partilharam da ideia de que efetivamente as tecnologias existentes na Guarda permitem catalisar a partilha de conhecimento além da partilha de informação, dividiram-se sumariamente entre a ideia premente da dificuldade em definir quais as tecnologias que permitem uma efetiva partilha de conhecimento e entre uma segunda ideia subjacente à sua quantidade e às suas características pouco intuitivas.

Assim, 55% dos inquiridos defendeu que, embora as plataformas permitam uma efetiva partilha e criação de conhecimento, se torna difícil definir quais as plataformas que o permitem. Latente a esta ideia o E5⁵⁶ que defende que a Guarda tem no seu funcionamento uma panóplia de plataformas sendo que algumas delas, apesar de contribuírem de forma clara para aumenta da competitividade intelectual da organização, são ainda totalmente desconhecidas. Exemplo disso, defende, é o “*SharePoint* que, entre outras, tem uma funcionalidade de fórum semelhante a diferentes fóruns”. Pese embora o Ministério da Administração Interna (MAI) tenha concedido gratuitamente à Guarda as licenças para a utilização desta tecnologia, à exceção da Escola da Guarda, é desconhecida que outra unidade faça uso desta mesma ferramenta.

Na mesma linha de pensamento, o E9⁵⁷ defendeu que a receita para a criação de conhecimento na organização tem passado inevitavelmente pela disponibilidade da informação relativa às mais diversas áreas de empenhamento e atuação da instituição. Desta forma, a disponibilidade do maior número de informação para os militares, seja ela informação administrativa, operacional ou outro tipo de informação apresenta-se como um catalisador a todos os militares de estes virem a “adquirir/conhecer novos procedimentos, novas abordagens, novas perspetivas adotadas por outros colaboradores, numa espécie de lições aprendidas que exigem igualmente da parte dos militares uma permanente atitude de querer saber e querer fazer”.

⁵⁵ Cfr. Apêndice B.

⁵⁶ Cfr. Apêndice H.

⁵⁷ Cfr. Apêndice L.

Por outro lado, 45 % dos inquiridos defendeu que apesar das tecnologias permitirem a partilha de conhecimento aliada à partilha de informação, estas são pouco exploradas principalmente por serem em grande quantidade e ainda por serem pouco intuitivas.

A Guarda enquanto instituição está atualmente a proceder à transição de uma ferramenta utilizada até agora por outra (SIIOP 2.0) significativamente diferente o que acarreta e pressupõe tempo de habituação e adequação à sua utilização. Contudo para além da apresentação da plataforma ser diferente, o grande transtorno tem-se verificado na sua utilização e em particular nos seus processos que abandonaram práticas correntes ao longo de muitos anos.

Tal como defende o E1⁵⁸, se até há bem pouco tempo um comandante, chefe ou diretor podia tratar de bastantes situações fora do seu gabinete acedendo, por exemplo, com um qualquer meio informático ao correio eletrónico institucional, com a entrada em funcionamento do SIIOP D, apesar das suas grandes potencialidades, veio retirar esta liberdade de comando até então fulcral para o serviço das unidades. Para além disso, defende ainda o mesmo inquirido, esta nova plataforma que centraliza vários serviços da Guarda não é intuitiva para os militares sendo que muitos deles são de gerações com as quais não lidaram tão intensamente com os computadores, outros tantos têm grandes dificuldades em operar com máquinas informáticas e isto, aliada à constante e natural “resistência à mudança”, pode acarretar problemas para o serviço dos militares e, inevitavelmente para as unidades e a própria organização.

Relativamente ao Grupo B⁵⁹ dos inquiridos, o problema surge com maior incidência. Tal como defende o E8⁶⁰, que serviu na instituição quando um computador ainda era uma ferramenta rara nas unidades e subunidades, os sistemas informáticos e os computadores quando surgiram apoiaram significativamente a atividade operacional da Guarda; neste momento, as mesmas ferramentas para além de apoiarem ainda mais a atividade operacional e administrativa, devido ao tempo despendido com a sua utilização e a sua respetiva urgência e prioridade, muitas das vezes impossibilita que um comandante, um chefe ou um diretor se possa ausentar com grande frequência, acompanhando assim os seus militares.

⁵⁸ Cfr. Apêndice D.

⁵⁹ Cfr. Apêndice C.

⁶⁰ Cfr. Apêndice K.

Ainda relativamente à utilização destes sistemas e às suas potencialidades é unanimemente aceite que as mesmas apesar de se apresentarem muito uteis, carecem ainda de ajustes que, admitem saber que estão a ser feitos. Neste ensejo também o E11⁶¹ refere que a Guarda “está ainda a meio do caminho e eu acredito que quando estas inúmeras plataformas forem utilizadas devidamente, a Guarda vai conseguir obter ganhos muito significativos”.

3.7 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 7

No que diz respeito à questão n.º 7: “Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 7 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas⁶², é possível observar e constatar inicialmente que a instituição tem todo o interesse e vê esta temática em estudo como um potencial diferenciador na medida em que para além de nenhum dos inquiridos referir o contrário, verificou-se, pelo contrário, a positividade da questão, ou seja, o interesse institucional, por parte dos diferentes militares entrevistados.

Contudo, apesar de declaradamente existir um interesse por parte da instituição (vertido na Estratégia 2020 da Guarda como a Estratégia para o Conhecimento), existem outros fatores que influenciam e dificultam a implementação de um sistema deste tipo por parte da organização.

Neste ensejo, as respostas dos inquiridos assentaram essencialmente em dois pontos sendo que o primeiro se prende com a falta de recursos financeiros e o segundo, assente na necessidade da utilização dos sistemas informáticos para o sucesso do funcionamento deste sistema, assenta nas diversas insuficiências ou deficiências dos programas a utilizar assim como nos próprios computadores à disposição dos militares para o serviço.

Assim, foi verificado que 91 % dos inquiridos defende que o grande constrangimento para a implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na Guarda se prende com sistemas de informação e tecnologias com deficientes ou insuficientes para o efeito.

Tal como defende o E1⁶³, uma das principais dificuldades para o funcionamento deste sistema começa logo pela acessibilidade dos militares à informação institucional pelo “que se

⁶¹ Cfr. Apêndice N.

⁶² Cfr. Apêndice B.

⁶³ Cfr. Apêndice D.

até então se podia ler um *e-mail*, uma informação ou um documento em casa, agora, para o fazer o militar tem que se deslocar à unidade” o que, se por um lado é benéfico por questões de segurança e proteção de dados, por outro lado dificulta muitas vezes a atividade dos militares nomeadamente a atividade dos chefes, comandantes e diretores, que se confrontam algumas vezes com situações de resolução rápida via contacto telefónico e que se vêm limitados em virtude do acesso a informações que podiam claramente servir de suporte e apoio à sua decisão. Na mesma linha de pensamento, o E2⁶⁴ refere como grande dificuldade para além da acessibilidade dos militares aos sistemas o seu próprio funcionamento muitas das vezes lento face às necessidades do quotidiano. Para além dos sistemas, também os computadores já com capacidade insuficiente para suportar os novos sistemas informáticos dificultam significativamente o serviço levando muitas das vezes ao duplicar de trabalho assim como à utilização de “tecnologias ou plataformas alternativas como o *e-mail*”.

Da parte dos inquiridos do Grupo B⁶⁵, a postura é semelhante e prende-se essencialmente com os sistemas de utilização quotidiana insuficientes face às necessidades, para além da falta de investimento no parque informático. Neste ensejo, tal como defende o E7⁶⁶, são “premissas que não podem de qualquer maneira faltar” mas que no que diz respeito ao parque informático, se vivem “momentos conturbados”.

Por outro lado, 36 % dos inquiridos defenderam que, independentemente da intenção da instituição, um sistema de Gestão do Conhecimento, tendo uma envergadura consideravelmente grande, exige um investimento financeiro que não tem sido disponibilizado pelas mais diversas razões independentes dos objetivos da presente investigação.

Em virtude disto, tal como defende o E2⁶⁷, muitas das vezes as questões que se prendem com determinados investimentos são externas à própria instituição. Segundo este inquirido “a Guarda está sempre pronta a fazer o seu melhor e tem uma cultura muito favorável a isto” (contudo) há questões que muitas das vezes são externas à Guarda e que se prendem quase sempre com as questões financeiras, cada vez piores”. Esta postura para além de partilhada pelo E5⁶⁸, é também vivenciada pelo E11⁶⁹ do Grupo B dos inquiridos que

⁶⁴ Cfr. Apêndice E.

⁶⁵ Cfr. Apêndice C.

⁶⁶ Cfr. Apêndice J.

⁶⁷ Cfr. Apêndice E.

⁶⁸ Cfr. Apêndice H.

⁶⁹ Cfr. Apêndice N.

salienta que este investimento não se concretizar não por desconhecimento da instituição ou falta de intenção da mesma mas sim em virtude de uma crise financeira que se prolonga por muitos anos e que resulta em prejuízos diários para a própria instituição. Ainda na ideia explanada por este inquirido, as tecnologias e a sua falta de investimento acarreta consequências para o serviço que se prendem ainda com a motivação dos militares pois a utilização das tecnologias ao não ser uma atividade prioritária e principal dos patrulheiros, se não funcionarem condignamente, também a sua motivação e disposição para as utilizar diminuirá, o que se pode consubstanciar em falta de conhecimentos e informações pertinentes que os militares depositariam nestas plataformas.

A postura de todos os inquiridos prendeu-se efetivamente com o apoio e o interesse do comando da instituição em investir e proporcionar melhores condições para os militares na sua utilização. Por conseguinte, todos os inquiridos reconheciam um enorme esforço do mesmo comando em ir de encontro a estas necessidades pelo que, as dificuldades de concretização desta intenção se prendem fundamentalmente com entidades e processos externas à Guarda. Por outro lado, também todos os inquiridos reconheceram que o rumo e o caminho da instituição no que diz respeito aos programas informáticos é o correto pelo que depositaram considerável confiança no futuro das tecnologias informáticas a ser utilizadas, nomeadamente e de forma particular, em virtude no novo SIIOP que se encontra ainda em fase de desenvolvimento.

3.8 Análise e discussão do resultado dos inquéritos por entrevista à questão 8

No que diz respeito à questão n.º 8: “Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?” e tendo por base os resultados obtidos com a análise das respostas à questão n.º 8 analisadas e sintetizadas na tabela 1 – Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas⁷⁰, foi possível verificar uma esmagadora e total vontade e intenção de atribuir e responsabilizar um determinado grupo dentro da instituição com a incumbência de tratar, explorar e desenvolver um sistema de Gestão do Conhecimento na organização. Para além disto, contudo em significativa minoria, fora apontado que quanto maior o apoio do comando da instituição relativamente a esta

⁷⁰ Cfr. Apêndice B.

matéria, maior será a influência da mesma no quotidiano do serviço dos militares de mãos dadas também com processos de práticas de avaliação de desempenho e respetivas promoções diferentes.

Com a resposta à última questão do inquérito por entrevista foi possível verificar que a totalidade dos inquiridos (100%) apoia a existência de um grupo de colaboradores na instituição com a responsabilidade de tratar todas as matérias ligadas à Gestão do Conhecimento, mais propriamente à sua criação, explicitação e partilha. Tal como defende o E1⁷¹, à semelhança de outros projetos, a grande necessidade reside na iniciação de um determinado procedimento a ser implementado e seguido pelos militares na medida em que cultura organizacional “é muito favorável, o pessoal adapta-se às coisas, adaptou-se ao *PowerPoint*, ao *Word*, ao *Excel*, às redes sociais e também se adaptava a esta metodologia, mas era fundamental que, com apoio da alta direção existisse um grupo de militares que encabeçassem este projeto”.

Com a mesma ideia, tendo por base o variado leque de missões e atribuições da Guarda, o E5⁷² sugere a criação não de um grupo mas sim de diferentes grupos com competências e capacidades para trabalhar a área do conhecimento nas diferentes áreas de ação da própria organização à semelhança daquilo que já é o conceito da *European Union Agency for Law Enforcement Training* (CEPOL) e o conceito *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) que ao criar os designados Centros de Excelência nos diferentes membros colhe um conjunto de resultados pormenorizados que se traduzem muitas das vezes na reunião, criação e explicitação de conhecimento.

Ainda com a mesma postura, os inquiridos do Grupo B⁷³ apoiam decididamente um projeto relacionado com a Gestão do Conhecimento da Guarda tendo em consideração as mais-valias que um sistema deste tipo poderia acarretar para o serviço diário de um destacamento. Contudo, a competência para a elaboração, desenvolvimento e acompanhamento de um projeto deste tipo, a fim de apoiar com mais intensidade o trabalho dos militares, deveria residir nas próprias unidades, salvaguardando a respetiva orientação superior, com o propósito de uniformizar procedimentos por todas as unidades.

⁷¹ Cfr. Apêndice D.

⁷² Cfr. Apêndice H.

⁷³ Cfr. Apêndice C.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente trabalho de investigação procurou-se analisar a influência da Gestão do Conhecimento nos militares da Guarda tendo por base o estudo e análise do Destacamento Territorial de Braga-

Assim, este capítulo surge após concluídas a parte exploratória da investigação do presente trabalho. Depois de analisado e comparado o enquadramento teórico e os resultados obtidos dos inquéritos por entrevista são agora apresentadas as respostas às questões de investigação, tendo por base a análise já citada. Para além destas respostas, nesta parte final são expostas as reflexões finais e as limitações sentidas durante a elaboração do mesmo, sendo por fim apresentadas propostas para investigações futuras.

Resposta à questão derivada nº1

Tendo por base a questão derivada “Quais as ferramentas de Gestão do Conhecimento utilizados na Guarda Nacional Republicana?”, foi facilmente constatável que as mesmas assentam essencialmente na utilização das plataformas, nomeadamente no SIIOP, assim como na formação, seja esta periódica ou por frequência em cursos diversos.

Relativamente à utilização das plataformas foi verificado que a Guarda é portadora de forma gratuita de uma plataforma de excelência para a partilha de conhecimentos de forma menos formal sendo ela o *SharePoint*, pelo que a mesma se encontra sob aproveitada. Contudo no que diz respeito à sua utilização, a unidade de ensino e formação da Guarda faz uma exemplar utilização da mesma disponibilizando na mesma de forma formal, conteúdos de relevante importância para os militares.

As restantes unidades, nomeadamente no que diz respeito ao Destacamento Territorial de Braga no âmbito da sua missão, utiliza para partilha e criação de conhecimento o SIIOP pelo que, não sendo esse o seu fim último, através da sua capacidade de arquivo, nomeadamente, permite o acesso a uma série de informações organizadas e correlacionadas e de conhecimentos sejam partilhados e estejam disponíveis para um grande número de militares. Contudo, a utilização da mesma por parte do efetivo não se considera como

perentória ou obrigatória formalmente, pelo que o acesso à mesma apenas se concretiza aquando da necessidade de um militar ou através da sua vontade própria, ou seja, não existe um vínculo formal relativamente à sua utilização.

Por outro lado, também a unidade de reserva da Guarda, no âmbito da sua função de formação ao dispositivo, tem a preocupação de agrupar e congregar todos os conteúdos ministrados nos diferentes cursos, disponibilizando individualmente a cada formando esses mesmos conteúdos no final de cada formação e que se apresentam como sendo uma mais-valia no âmbito da disseminação e partilha de conhecimento para outros militares no pós-formação. Neste ensejo, a própria elaboração destas ferramentas apresentam-se garantidamente como um método de criação de conhecimento. De forma resumida, a elaboração destes documentos por esta unidade enquadram-se assertivamente no âmbito da criação de conhecimento organizacional ao mesmo tempo que, a sua disponibilidade, que se efetiva com a entrega individualmente destas ferramentas aos formandos, se enquadra de forma exemplar no âmbito da partilha de conhecimentos.

Resposta à questão derivada nº2

Tendo por base a questão derivada “Em que medida contribuem as tecnologias para a Gestão do Conhecimento no desempenho das funções dos militares do Destacamento Territorial de Braga Guarda Nacional Republicana?”, as mesmas apresentam-se como sendo a parte fundamental no sistema de Gestão do Conhecimento da Guarda.

Numa organização na qual colaboram mais de vinte mil colaboradores como é o caso da Guarda Nacional Republicana, e tendo a mesma uma missão tão específica e pouco comparável com outras organizações, nomeadamente privadas, as tecnologias apresentam-se como sendo um fator chave na coesão da manutenção da cultura organizacional. Neste ensejo, dada a característica militar e a dificuldade natural inerente à sua missão e características, as tecnologias da informação e comunicação apresentam-se igualmente como sendo um braço armado da prossecução e manutenção do princípio da unidade, nomeadamente no que diz respeito à uniformidade de procedimentos.

Neste ensejo, em virtude da dimensão da organização e de uma intenção fundamental de manter os procedimentos o mais iguais possível em todo o dispositivo da Guarda, as tecnologias assumem um papel fundamental à qual a Gestão do Conhecimento não é

exceção. No âmbito da Gestão do Conhecimento as tecnologias de informação e comunicação são a principal ferramenta de apoio a esta temática em virtude de nelas estarem vertidas todas as informações e conhecimentos úteis para a realização do serviço. No entanto, existem fatores que limitam que a sua utilização seja igual ao desejado. Um desses fatores relaciona-se com a panóplia de plataformas digitais às quais os militares têm que aceder para criarem o seu próprio conhecimento. Contudo a problemática não reside apenas nas plataformas mas também na sua utilização sob aproveitada em virtude do grau de preparação dos militares para a sua respetiva utilização.

Assim, se por um lado as plataformas são inúmeras em quantidade e algumas delas pouco intuitivas, por outro lado este problema cresce na sua dimensão em virtude das duas restantes premissas alusivas à Gestão do Conhecimento. No âmbito da premissa relacionada com as pessoas, é facilmente constatável que a disposição natural das gerações que prestam serviço na Guarda não é igual para elas todas e que as gerações mais antigas têm dificuldades superiores em virtude da sua menos natural relação com as tecnologias em geral e com as plataformas em particular. Por outro lado, no âmbito dos processos, os mesmos caracterizam-se por serem demasiado burocráticos tendo em consideração a construção das plataformas que servem de suporte a esses mesmos processos. Como foi verificável ao longo da investigação, existe um sentimento geral de que as plataformas podem e conseguem servir de forma eficaz as necessidades da instituição contudo a construção das próprias plataformas nomeadamente o SIIOP-D está preparado para uma utilização simples com procedimentos simples o que não se verifica, acarretando assim consequências na sua utilização por parte de todos os militares em geral e em particular por parte dos militares do Destacamento Territorial de Braga.

Resposta à questão derivada nº3

Tendo em consideração a questão derivada “Que mais-valias pode fornecer a Gestão do Conhecimento ao desempenho das funções dos militares da Guarda Nacional Republicana, em particular do Destacamento Territorial de Braga?” as mesmas são inúmeras e todas convergem para um serviço mais eficiente com um aumento do capital intelectual dos militares.

É quase incalculável a quantidade de legislação à qual os militares da Guarda devem servir pelo que a exigência para o seu conhecimento é igualmente alta necessitando deste

modo de um apoio e acompanhamento quase diário. A intenção da Guarda é apoiar a atualização de conhecimentos ao nível da legislação de todos os militares o que se concretiza diariamente com o recebimento de todas as atualizações legais através da caixa de correio eletrónico. Neste ensejo, existem também outras ferramentas mais específicas como coletâneas de legislação policial e legislação rodoviária à qual os militares podem aceder por forma a manterem-se atualizados evitando desta forma erros.

Se por um lado estes apoios de apoio ao estudo e discussão de conhecimentos é fundamental para os militares, por outro a realização e manutenção destes mesmos apoios não é formal nem institucional, partindo apenas da vontade de alguns militares que em nome próprio se dedicam a estas causas.

Relativamente ao desenvolvimento destes projetos, foi verificável que no âmbito da missão de prevenção rodoviária da Guarda, houve um retrocesso com a alteração dos moldes de empenho do Gabinete de Estudos e Planeamento. Este gabinete em tempos servia de motor para a criação e partilha de conhecimentos ao nível rodoviário para a Guarda o que se mantém organicamente. Contudo, em virtude da dependência do dispositivo rodoviário da Guarda ter deixado de ser centralizada, a prestação de serviços deste gabinete limita-se a um número de militares que em pouco se assemelha ao desejado.

No fundo, a Gestão do Conhecimento na Guarda traz significativas melhorias à propriedade intelectual individual de cada militar, fornecendo-lhes um conjunto de informações organizadas e correlacionadas e conhecimentos fundamentais para que o serviço se realize com propriedade, evitando erros e sobretudo, hesitações por parte dos militares aquando da sua atuação.

Resposta à questão de partida

Após serem respondidas as questões derivadas da investigação, importa responder de forma sustentada à questão de partida formalmente designada como “Qual a influência da Gestão do Conhecimento no desempenho das funções dos militares do Destacamento Territorial de Braga da Guarda Nacional Republicana?”. De forma simplista e clara foi possível constatar e verificar primeiramente uma série de características inerentes ao sistema em estudo das quais se destacam as potencialidades inerentes ao melhor aproveitamento dos recursos humanos da organização tendo por base a exploração do seu capital intelectual,

assim como a intenção e direção favorável ao sucesso deste projeto aliado a uma série de fatores a serem ainda devidamente trabalhados e explorados.

No âmbito da Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana foi verificado quer aos mais altos centros de decisão da organização como as mais baixos centros de decisão, como é amostra o Destacamento Territorial de Braga, que esta temática é considerada estratégica para a organização, porquanto a sua implementação em pleno traria significativas melhorias quer para o serviço prestado pela Guarda, quer para o trabalho desenvolvido pelos seus militares. Neste ensejo, o centro de gravidade da questão insere-se exatamente no acesso dos militares a conhecimentos que por serem novos, complementares aos seus ou corretores dos já existentes por cada militar individualmente, facilitaria significativamente a sua tomada de decisão, tornando mais rápida e investida de mais propriedade, evitando desta forma a ocorrência de erros da parte dos mesmos.

Assim, no âmbito da partilha de conhecimentos a mesma deve ver considerados dois vetores de promoção: o vetor vertical e o vetor horizontal. Pelo vetor vertical deve entender-se a intenção e a prossecução da expansão de esclarecimentos vertidos e disseminados pelo dispositivo através dos órgãos de decisão nos quais se enquadram os comandantes, os chefes e os diretores a todos os escalões, assim como a apreciação e aceitação e/ou justificação das propostas reportadas pelos escalões com funções executórias. No caso do vetor horizontal, devem ser catalisadas ou potenciadas as já existentes formas de partilha de conhecimentos, nas quais as tecnologias de informação e comunicação assumem um papel primordial, de forma particular o *SharePoint* em virtude de congregar uma série de características como o a capacidade de *fórum* livre, a acessibilidade a partir de qualquer ponto de *internet* assim como a sua interatividade.

É de salientar com os vetores de promoção vertical e horizontal da Gestão do Conhecimento apresentados, que cada um corresponde respetivamente à criação e partilha de conhecimento, porquanto estas duas características se apresentarem indissociáveis uma da outra. Neste ensejo, a primeira grande necessidade reside exatamente do lado da instituição na criação de doutrina, manuais e outros materiais de apoio à instrução e autoinstrução dos militares; a segunda grande necessidade verifica-se igualmente do lado da instituição porquanto deve fornecer aos militares as ferramentas mais intuitivas e eficazes para o acesso a estas mesmas ferramentas na qual as tecnologias de informação e comunicação assumem um papel fundamental como já fora concluído, e; a terceira e mais

importante necessidade reside do lado dos próprios militares porquanto os mesmos deverão adotar hábitos de estudo, empenho e profissionalismo a fim de aumentar o seu capital intelectual e, posteriormente, apoiar os restantes militares partilhando desta forma os seus conhecimentos.

Reflexões Finais

Apesar de não existir nenhum sistema de Gestão do Conhecimento formal implementado na instituição, a mesma de forma intuitiva ocorre em diversos processos seja através das passagens de serviços entre militares, seja através da formação e instrução. Assim, ao não ser uma área nova alterando processos ou introduzindo processos e formas de trabalhar significativamente diferentes, a introdução de um sistema de Gestão do Conhecimento, face à facilidade na implementação utilizando ferramentas e plataformas já existentes em virtude das potencialidades e consequências positivas para o serviço dos militares e da Guarda, apresenta-se como uma solução de potencial sucesso para a futura implementação formalmente.

Após a conclusão da investigação foi perceptível o interesse da organização em catalisar e aproveitar o capital intelectual dos seus recursos humanos, aproveitando os contributos de todos em prol de todos.

Limitações da Investigação

Durante a investigação foram verificadas uma série de dificuldades nas quais o apoio de todos os intervenientes neste estudo não se enquadrava, tendo sido inclusive um tema apreciado pelos mesmos. Contudo, de forma menos favorável para a investigação esteve a característica inovadora da temática à qual se por um lado foi fácil aceder a conteúdos relacionados com a Gestão do Conhecimento, inclusive em português, o mesmo não se verificou com a Gestão do Conhecimento inserida no âmbito das Forças e Serviços de Segurança o que limitou de forma significativa o desenrolar da investigação.

Aliado ao fator inovação e ao fator inserção e enquadramento no âmbito das Forças e Serviços de Segurança, esteve o facto das três premissas da Gestão do Conhecimento estarem atualmente em reestruturação e consequente adaptação e aprendizagem.

Assim, a primeira premissa que se prende com as pessoas está, ao contrário do que foi habitual ao longo de muitos anos, a adaptar-se e a trabalhar segundo uma norma que limita o número de horas a que cada militar deve obedecer para o desenvolvimento do seu serviço. Neste ensejo, existiu uma significativa dificuldade na visão deste tema tendo em consideração o horário de referência o que, consequentemente, afetou a concretização da forma como o mesmo pode ser implementado na instituição.

O segundo facto aliado às tecnologias foi o que notoriamente influenciado pela sua dificuldade de implementação em virtude de toda a instituição se encontrar a operar com uma plataforma nova. Esta plataforma, o SIIOP D, possui uma série de características novas que estão a causar as naturais e atendíveis dificuldades na adaptação sendo que, apesar de se referenciar diversas potencialidades, estas potencialidades estão também direcionadas no sentido da Gestão do Conhecimento organizacional.

A terceira e última premissa que se relaciona com os processos foi a que de todas as premissas influenciou em menor escala e segue de braço dado com as tecnologias. Com a implementação do SIIOP D, houve uma série de processos que foram alterados o que, aliado a esta implementação, tal como referido anteriormente, causou uma série de dúvidas nos intervenientes desta investigação.

Investigações Futuras

Foram consideráveis as questões levantadas pelos intervenientes nas quais se destacam os inquiridos. Neste ensejo, e como forma de apoiar a implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento mais eficiente na Guarda Nacional Republicana é importante estudar agora a forma mais correta para a sua implementação, ou seja, a sua estrutura. Neste âmbito devem ser atendíveis as diferentes competências da Guarda e assegurar se o sistema de Gestão do Conhecimento deve ou não ser implementado tendo em consideração as diferentes Unidades da Guarda, ou se deve ser implementado como um todo servindo com as mesmas linhas de ação toda a instituição.

Por fim, tendo por base este estudo e esta investigação, existem agora capacidades e bases sustentadas para analisar não uma subunidade, como é este o caso deste estudo, mas sim uma unidade. Para além disso, nesse novo estudo, o contributo de militares de classe de Guardas e Sargentos poderia efetivamente ser favorável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: An analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 87-112.
- Almeida, M. A. (2007). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal*. Lisboa: Edições Colibri.
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- Antonelli, C., & Ferrão, J. (2001). *Comunicação, Conhecimento Coletivo e Inovação*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Anunciação, P., & Zorrinho, C. (2006). *Urbanismo Organizacional: como gerir o choque tecnológico nas empresas*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Bessa, F. (2015). *Oficiais da GNR, uma Análise Sociológica*. Lisboa: Fronteira do Caos.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 68-75.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications.
- Cabrita, M. d. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Porto: Lidel - Edições Técnicas.
- Carvalho, H., & Santos, N. (2001). *A Estreita Relação entre a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva*. Obtido de UBU: www.ubu.org.br
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Comissão Europeia. (1993). Livro Branco do Crescimento, Competitividade e Emprego . Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia. (1995). Livro Branco da Educação e Formação. Bruxelas: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Conselho das Comunidades Europeias. (1992). Tratado de Maastricht. Bruxelas: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Damásio, A. (2003). *Ao encontro da espinosa: As emoções sociais e a neurologia de sentir*. Lisboa: Edições Europa-América.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Organizations Manage What They Know*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1998). The coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 45-53.
- Earl, M., & Scott, I. (1998). *What on earth is a CKO?* Londres: London Business School.
- Easen, P., & Wilcockson, J. (1996). Intuition and rational decision-making in professional thinking: a false dichotomy? *Journal of Advanced Nursing*, 667-673.
- Filho, J. (1998). *Tecnologias da Informação para a Gestão do Conhecimento*. Obtido de www.informal.com.br
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Guarda Nacional Republicana. (2014). *Estratégia da Guarda 2020: Uma Estratégia de Futuro*. Lisboa: GNR.
- Hall, M., Clegg, S., & Silince, J. (2008). The Importance of Learning to Differentiate between ‘Hard’ and ‘Soft’ Knowledge . *IBIMA* (pp. 67-74). Glasgow: IBIMA Press.
- Herschel, T., Newati, H., & Steiger, D. (2001). Tacit to explicit Knowledge conversion: Knowledge exchange protocols. *Journal of Knowledge Management*, 107-116.
- Huber, G. (1990). A Theory of the effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making. *Academy of Management Review*, 47-71.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas Editora.
- Loureiro, J. L. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. *Information Resources Management Journal* , 5-14.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento: criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Editora Sílabo.

- Ministério da Defesa Nacional. (2009). PDE 2-00 - Informações, Contra-Infomações e Segurança. Lisboa: MDN.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Neto, I. R., & Alonso, L. N. (2001). *Complexus: tercendo juntos*. Brasília: Paralelo 15.
- Neves, P., & Magalhães, R. (2000). Um Modelo para a Investigação da Aprendizagem de Sistemas de Informação nas Organizações. *1ª Conferência da APSI*. Guimarães: APSI.
- Nonaka, I. (1997). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Campus: Edições Rio de Janeiro.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Bookman.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (1996). A Educação encerra um Tesouro. Relatório à UNESCO da Comissão Internacional da Educação para o século XXI. UNESCO.
- Pereira, L. (2011). *Gestão de Conhecimento em Projetos*. Lousã: Lidel - edições técnicas.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 71-80.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: The key of strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 10-14.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: o novo paradigma das organizações* (3º ed.). Lisboa: Lidel - edições técnicas.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: Universidade de Illionis.
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Spender, J. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 35-56.
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managins and measuring knowledge-based assets*. Brisbane: Berret-Koehler.

Referências Bibliográficas

- União Europeia. (05 de março de 2018). *ETS*. Obtido de ETS: https://www.ets.org/toefl_young_students_series/community
- União Europeia (2017). In *Portal da União Europeia*. Acedido a 5 de março de 2018 em de European Union: http://ec.europa.eu/education/initiatives/european-institute-innovation-technology_en
- Weick, K., & Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 357-381.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zwilling, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana: Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga

Autor: Aspirante de GNR-Infantaria João Paulo Sousa Fernandes

Orientador: Professor Doutor José Alberto de Jesus Borges

Coorientador: Capitão de GNR-Infantaria Carlos Manuel Gonçalves Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2018

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Academia Militar (AM) é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar com a finalidade principal de formar Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Na fase final dos ciclos de estudos integrados, com vista à obtenção do grau de mestre, os Alunos da AM executam um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), o qual é submetido à apreciação e discussão pública perante um júri, tendo como finalidade a aplicação de competências adquiridas, o desenvolvimento de capacidades e a exposição das suas conclusões, em contexto de investigação, nos domínios da segurança e defesa.

Desta forma, eu, João Paulo Sousa Fernandes, Aspirante da GNR, a frequentar o 5.º e último ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, venho por este meio solicitar a V. Ex.ª a colaboração no âmbito do TIA, dada a necessidade de realização de entrevistas com vista à recolha de informações, bem como ao esclarecimento de questões decorrentes da investigação, subordinada ao tema: “*Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana: Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga*”.

Esta investigação tem como objetivo geral compreender de que forma a Gestão do Conhecimento pode contribuir para a melhoria do serviço prestado pela Guarda Nacional Republicana e para um melhor desempenho por parte dos seus militares.

A seleção dos entrevistados teve por base diversos intervenientes no âmbito da Gestão do Conhecimento, por forma a recolher informações de diversos especialistas sobre o domínio em estudo.

Assim sendo, solicito a V. Ex.ª que me conceda uma entrevista, tendo em conta que o seu contributo será preponderante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação.

Grato pela colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

João Paulo Sousa Fernandes

Aspirante de Infantaria da GNR



GUIÃO DE ENTREVISTA

*Gestão do Conhecimento na Guarda Nacional Republicana:
Caso de Estudo do Destacamento Territorial de Braga*



1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)

- 1.1. Nome;
- 1.2. Posto;
- 1.3. Estabelecimento/Unidade/Orgão;
- 1.4. Departamento/Serviço;
- 1.5. Função.

2. ENQUADRAMENTO

À luz da realidade dos tempos de hoje, é possível constatar que a globalização está no seu pleno auge. São inúmeras as referências a uma nova economia e a influência das tecnologias digitais nas novas formas de fazer negócio que alteram consequentemente quer as relações comerciais, quer as relações empresariais e as relações humanas. (Loureiro, 2003). Assim, do ponto de vista da tecnologia, nunca foi tão importante o fator humano na medida em que sendo facilitado o acesso à tecnologia, o ponto-chave que poderá encaminhar uma organização ao sucesso são exatamente as pessoas através do conhecimento que as mesmas possuem (Serrano & Fialho, 2005).

Desta forma surge a gestão do conhecimento como forma de gerir e organizar todos os métodos e processos que encaminharão à prossecução desta mesma ideia. Deve surgir assim “como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiando a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional” (Loureiro, 2003).

Na aplicação prática a gestão do conhecimento tem como grande objetivo o de potencializar o rendimento e a obtenção dos resultados da organização através de múltiplas fontes tais como o desenvolvimento interno ou as relações de cooperação com os fornecedores e os clientes (Antonelli & Ferrão, 2001). Por conseguinte, estes dados permitirão auxiliar na construção de novas, refletidas e experimentadas ideias que se materializarão num suporte de conhecimentos informalmente concebido e que constituirão um apoio à concretização dos objetivos de determinada organização (Castão, 2014).

Tal objetivo afirma-se já como sendo uma realidade em alguns países como é o caso do Reino Unido que já abordou e aplicou esta temática no seio de quatro Forças de Segurança (Seba, 2010).

A gestão do conhecimento tem por base três pilares: Pessoas, Tecnologias e Processos. As Pessoas são, simultaneamente, fontes (formais ou informais), consumidores e utilizadores de conhecimento (tácito ou explícito). As Tecnologias suportam as várias fases da gestão do conhecimento, nomeadamente: criação e/ou recolha; seleção, agregação e organização; análise e avaliação; armazenamento; comunicação, difusão e partilha. Os Processos poderão consistir de: Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Benchmarking, Casos de Uso, Doutrina, entre outros.

A investigação prende-se com a intenção de investigar, explorar e explicar de que forma é realizada a gestão do conhecimento na GNR e complementar a investigação com uma componente prática através um caso de estudo alusivo ao Destacamento Territorial de Braga.

Bibliografia:

- Almeida, M. A. (2008). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal*. Lisboa: Edições Colibri;
- Bessa, F. (2015). *Oficiais da Guarda Nacional Republicana: Uma Análise Sociológica*. Lisboa: Fronteira do Caos;
- Castão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e dos talentos*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Seba, I. (2010) *Knowledge management in UK police forces, Journal of Knowledge Management*, Vol. 14.

3. ENTREVISTA

As suas respostas serão uma mais-valia para a investigação, servindo como suporte para o tratamento de informação, pelo que se revela importante que as mesmas sejam o mais completas possível. Importa ainda referir que todas as respostas servirão apenas como objeto de estudo para a investigação, sendo por isso, devido ao conteúdo das mesmas, classificadas se necessário. Se pretender a análise prévia das respostas, estas poderão ser-lhe facultadas para sua apreciação, de modo a salvaguardar os interesses de V. Ex.^a. O trabalho final poderá igualmente ser-lhe facultado na íntegra, assim que aprovado. Obrigado pela sua colaboração.

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?

Pessoas:

2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?
4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

Tecnologias:

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?
6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para a catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

Processos:

7. Considera relevante a necessidade de existir uma pessoa responsável pela gestão do conhecimento na organização? Quais seriam as suas atribuições?
8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

APÊNDICE B – ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DAS ENTREVISTAS

Tabela 1 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas

Categorias	Unidades de registo	Entrevistados											QE	RR (%)
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11		
Questão 1														
Geral e Introdutória	Vital e Estratégica	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	10	91%
	Aumenta a capacidade dos militares	X				X							2	18%
	Apresenta-se como um caminho certo mas com potencial a ser melhorado	X	X	X	X	X	X					X	7	64%
Questão 2														
Pessoas	Criação de Doutrina	X				X							2	18%
	Cursos de Formação	X	X	X	X	X					X	X	7	64%
	Instruções Mensais	X					X	X	X	X	X		6	55%
Questão 3														
Pessoas	Processos e canais adequados para o efeito	X			X	X				X			4	36%
	Abertura e disposição dos Comandantes através da escuta e atenção constante.		X	X		X	X	X	X		X	X	8	73%
Questão 4														
Pessoas	Perde-se, contudo não se verifica como sendo uma perda vital				X								1	9%
	Perde-se porque as formas de reter o conhecimento de quem sai não são adequadas	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	91%
	Não se perde conhecimento com a saída dos militares		X										1	9%
Questão 5														
Tecnologias	Internet												0	0%
	Intranet		X	X	X	X							4	36%
	SIOP's	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
Questão 6														
Tecnologias	Sim, embora seja difícil definir quais as plataformas que o permitem		X	X	X	X				X		X	6	55%
	Sim, mas são pouco exploradas principalmente por serem muitas e pouco intuitivas	X					X	X	X		X		5	45%
Questão 7														
Processos	Falta de Recursos Financeiros		X	X		X						X	4	36%
	Falta de Interesse por parte do Alta Direção e Comando da Organização												0	0%
	Sistemas de Informação e Tecnologias com deficiências	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	10	91%

Questão 8															
Processos	Existência de um grupo responsável pela Gestão do Conhecimento a nível institucional e/ou ao nível de cada unidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
	Apoio da Alta Direção e do Comando da Organização					X	X							2	18%
	Novas práticas de avaliação de desempenho e respetivas promoções.						X							1	9%

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

APÊNDICE C – PAINEL DE ENTREVISTADOS

Tabela 2 - Grupo A - Oficiais com funções de apoio aos Destacamentos Territoriais

Grupo A - Oficiais com funções de apoio aos Destacamentos Territoriais					
E	Nome	Posto	Função	Local	Área de apoio
1	Pedro Oliveira	Tenente-Coronel	CEM UI	Unidade de Intervenção	Intervenção policial
2	Miguel Araújo	Major	Chefe CICA	Escola da Guarda	Trânsito
3	Nascimento Nunes	Tenente-Coronel	Chefe da DSI	Comando Operacional	Tecnologias
4	Varela Pereira	Major	Assessor jurídico do TGCG	Comando Geral	Direito e legislação policial
5	Dias Pascoal	Major-General	Comandante do Comando de Doutrina e Formação	Comando de Doutrina e Formação	Formação e Instrução

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Grupo B - Comandantes do Destacamento Territorial de Braga

Grupo B – Comandantes do Destacamento Territorial de Braga				
E	Nome	Posto	Função	Intervalo de tempo enquanto comandante
6	Adelino Silva	Capitão	CMDT DTer Barcelos	2012 - 2016
7	Dias Cosme	Major	Chefe da SRLF CTer Braga	2006 - 2011
8	Adriano Fortes	Capitão	CMDT DTer Braga	Desde 2017
9	Vaz Lopes	Coronel	Reforma	1997 - 2004
10	Bruno Antunes	Capitão	CMDT DTer Chaves	2011 - 2012
11	Carlos Fernandes	Capitão	Chefe da SIIC CTer Braga	2016 - 2017

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Pedro Oliveira	1.5. Habilitações literárias: mestrado
1.2. Posto: Tenente-Coronel	1.6. Local: Unidade de Intervenção
1.3. Cargo/Função: Chefe do Estado-Maior da Unidade de Intervenção	1.7. Data: 22 de março de 2018
1.4. U/E/O: Unidade de Intervenção	1.8. Hora (início/fim): 10h/11h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Relativamente à gestão do conhecimento, há uma dinâmica enorme na instituição, que se estende à Unidade de Intervenção, que se prende com uma sede de atualização, uma vez que nós não podemos olhar para as técnicas, para as táticas e para os procedimentos uma vez que também o nosso adversário constantemente apresenta-se com técnicas novas, formas de estar novas, motivações novas, novas tendências, novas ameaças e em virtude disto nós tentamos sempre estar um passo à frente ou, pelo menos, não deixar quebrar a nossa capacidade de resposta às várias situações e se possível fazemo-lo de forma preventiva, estando antes que a ameaça se efetive. Em termos práticos, há uma série de adaptações por nós realizadas nas mais diversas áreas como por exemplo o patrulhamento apoiado que não estava escrito em lado nenhum, mas que nos permite ganhar uma vantagem significativa perante o adversário e que já estamos a replicar para o dispositivo através dos vários cursos e atualizações do CIR. Para além das táticas também é uma preocupação nossa as técnicas de intervenção policial que são atualizadas fruto das alterações na atuação dos nossos adversários o que nos permite ter uma atuação mais eficiente. Relativamente a áreas mais específicas como as Operações Especiais há uma necessidade premente de estar em ligação com instituições parceiras, com a Rede Atlas por exemplo, e assim vamos recolhendo o máximo de informações e de conhecimentos desses nossos parceiros aplicando-os nas nossas forças, desde às mais direcionadas aqui na Unidade de Intervenção, às diversas Unidades da GNR através dos cursos aqui ministrados.</p> <p>Tudo o que nós podemos escrevermos e todos os formandos quando terminam um módulo de formação aqui levam esses materiais na certeza porém que quando esses</p>

materiais saem daqui eles estão atualizados mas nada garante que o estejam daí a dois dias porque a atuação do adversário não é estanque.

2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?

A Unidade de Intervenção, em particular, tenta uniformizar todas as técnicas, táticas e procedimentos a todo o dispositivo. Esta uniformização é necessária porque o espectro de atuação da unidade estende-se a todo o território nacional contudo a primeira intervenção é sempre realizada pelas forças locais o que obriga a que haja uma resposta efetiva numa primeira instância por parte dessas forças no local, fazendo assim com que a resposta seja integrada. Assim, o primeiro passo passou pela criação dos patamares do uso da força e consequente disseminação por todo o dispositivo; o segundo passo passou pela criação dos níveis de emprego operacional na Guarda; o terceiro passou pelo reforço na utilização dos primeiros três patamares do uso da força como forma de que os militares recorram o menos possível aos três últimos patamares do uso da força. Depois desta criação, e como forma de disseminar este conhecimento a todo o dispositivo, foram criados dois cursos devidamente estruturados, o CIR que reforça as competências do segundo nível de emprego operacional e o CIIP que visa formar em cascata todo o dispositivo da Guarda e que reforça o primeiro nível de emprego operacional.

3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?

Nós procuramos sempre dentro dos nossos recursos algumas ajudas através de militares que tenham uma formação diferente ou acima da média. Vamos buscá-los, aqui na Unidade de Intervenção, às áreas da defesa pessoal assim como em outras áreas como a natação, por exemplo, em que tínhamos um militar que era instrutor de natação antes de entrar para a Guarda então nós socorremo-nos desses militares para nos ajudar, ou ainda em outras áreas como o trânsito, em que esses militares nos ajudaram com questões relacionadas com marchas de urgência, condução defensiva, abordagens a viaturas entre outras.

Há militares que gostam de investigar, de pesquisar e quando os mesmos nos apresentam as suas propostas e melhorias, nós estamos sempre recetivos e posteriormente analisamos e definimos se é ou não importante para a instituição, dando

sempre e salvaguardando a motivação do militar para que ele não pare a sua investigação.

4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

O ciclo é complicado. O grande problema com a saída dos militares está no facto de não entrarem militares novos, ou seja, aquele contacto direto, aquela transferência direta daquilo que são os seus conhecimentos, vai-se esvanecendo e perdendo. Estamos ainda por cima a falar de militares que participaram em diversas missões internacionais e que possuem uma quantidade inimaginável de histórias, de lições, de conhecimentos.

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?

A Unidade de Intervenção em particular tem um cariz muito operacional assente muitas das vezes em reforço de outras unidades da Guarda o que faz com que muitos militares não tenham um contacto efetivo com as tecnologias informáticas ou assentes muito nas Tecnologias de Informação e Comunicação. Contudo temos militares em serviço administrativo que lida tanto ou mais que os militares de outras unidades com essas tecnologias, exemplo disso foi a Unidade de Intervenção ter sido uma das pioneiras na utilização do novo SIIOP D.

Tivemos muitas das vezes um duplicar de trabalho fruto desta transição mas sem dúvida que o SIIOP é uma mais valia para a transmissão da informação aliada claro à intranet da Guarda que nos permite uma constante atualização relativa ao funcionamento da instituição. Para além destas, o portal social traz-nos também grandes facilidades no que respeito à passagem de conhecimento efetivo da instituição para os militares.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

As tecnologias fazem com que a adaptação à sua utilização demore o seu tempo. Para além disso, há sempre grandes resistências à mudança.

O SIIOP D, contudo não é uma aplicação fácil de utilizar, não é intuitiva o que faz com que os militares tenham ainda mais resistência em utilizá-la. Contudo, ela trás boas potencialidades entre as quais a fácil partilha de informações o que, quando analisadas por quem as lê permite, e eu tenho fé nisso, que se gere um fluxo e uma migração de

dados até agora impossível que vai permitir que os militares tenham à sua disposição uma maior quantidade de conhecimentos alusivos ao funcionamento da instituição.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?

Para já, o que dificulta a implementação do sistema prende-se sumariamente pela tua acessibilidade a certas plataformas como a intranet ou o SIIOP D, ou seja, se até então se podia ler um *mail*, uma informação ou um documento em casa, agora, para o fazer o militar tem que se deslocar à unidade o que, por si só, é facilmente entendível os constrangimentos. Quem diz em casa diz em reuniões, ou grupos de trabalho em que não temos o acesso ao sistema. Assim, quando os sistemas de informação deveriam facilitar a acessibilidade e o serviço, o produto é o contrário. Para além disso as máquinas em que trabalhamos tampouco são as mais adequadas. Estamos a trabalhar com máquinas com quinze anos que têm as limitações evidentes e que nos dificultam muitas das vezes o trabalho através da lentidão, de encravarem os sistemas; quando há atualizações acabamos por ficar tardes ou dias até sem podermos utilizar.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

Na minha opinião, este projeto iniciar-se-ia bem com um grupo de militares que dessem o pontapé de saída porque a nossa cultura é muito favorável, o pessoal adapta-se às coisas, adaptou-se ao PowerPoint, ao Word, ao Excel, às redes sociais e também se adaptava a esta metodologia, mas era fundamental que, com apoio da alta direção existisse um grupo de militares que encabeçassem este projeto. Um grupo em que anualmente nós pedíssemos resultados e eles nos conseguissem dar ao invés de andarmos por aqui sem conseguir medir o impacto deste projeto.

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Miguel Araújo 1.2. Posto: Major 1.3. Cargo/Função: Diretor do Centro de Instrução de Condução Auto 1.4. U/E/O: Escola da Guarda	1.5. Habilitações literárias: licenciatura 1.6. Local: Escola da Guarda 1.7. Data: 22 de março de 2018 1.8. Hora (início/fim): 14h/15h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Eu considero que a Gestão do Conhecimento é sem duvida uma componente estratégica para a Guarda tal como inclusive está escrito na Estratégia 2020. E é estratégica porquê? Na minha opinião é muito simples, quando nós pretendemos alguma coisa, nada melhor que a conhecermos, conhecermos para onde queremos ir, conhecermos onde estamos e conhecermos como podemos lá chegar, no fundo conhecê-la sempre o melhor possível porque emitir pareceres ou darmos opiniões quando desconhecemos completamente a causa, não é de bom-tom, como tal, conhecimento acima de tudo.</p> <p>Para além disso as estratégias desde a mais pequena até à maior exigem planeamento e de que forma se pode fazer um planeamento se eu não conheço efetivamente os diversos fatores? E que conhecimento? Vou planear para a instituição tendo por base o meu conhecimento? Faz sentido numa instituição tão grande como a Guarda? E onde posso beber conhecimento? Onde me posso atualizar? Junto dos guardas porque andam na rua? Junto dos militares administrativos porque interagem com plataformas? Na minha opinião todos devem fazer parte deste projeto e todos devem contribuir para a gestão do conhecimento porque esta com certeza que oferece um grande potencial para a organização.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>Relativamente à situação dos militares, confesso e isto na minha opinião, já teve muito bem estruturado em algumas áreas como por exemplo aquela em que sempre</p>

trabalhei, o trânsito, já existiu um gabinete que era o Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP), que era um gabinete que tratava tão só tudo o que era a gestão e estudo de dúvidas, a normalização de procedimentos, a transferência e partilha de conhecimentos para todo o dispositivo do trânsito em virtude de existirem dúvidas no terreno que eram elevadas e passadas ao escalão superior e que eram concentradas num só órgão com a responsabilidade de, autonomamente ou internamente ou com apoio de entidades externas à guarda, esclarecer essas mesmas dúvidas e posteriormente difundir a todo o dispositivo essa questão. Isto assentava portanto naquele velho princípio de que a dúvida de um pode ser a dúvida de todos portanto ao ser esclarecida essa dúvida a um, esclarecia-se para todos o que fazia com que os militares estivessem muito melhor informados, com mais conhecimentos para poderem atuar nas diversas situações do seu serviço. Antigamente haviam atualizações dos militares que eram chamados aos centros de formação, em que havia debates, em que eram analisados os procedimentos e eram difundidas as diversas intenções da instituição, mas sempre de forma unanimemente aceite pelos militares porque eles entendiam a razão de ser assim e não de outra forma, entre as quais, recorro-me havia uma indicação expressa de que todas as dúvidas deviam ser elevadas ao escalão superior.

Neste momento, eu creio que regredimos no tempo justamente porque não existe este apoio superior aos militares. Neste momento existe uma discricionariedade de interpretações e atuações nas diferentes unidades que não se coaduna com aquilo que é o pretendido ora pela instituição, ora, em casos legais, pelo legislador.

3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?

Eu entendo que o militar não deve propor mas sim reportar questões a fim de não se entrar no reino da criação, ou seja, os militares devem ser criativos, devem participar no processo de decisão mas não devem decidir como é o que muitas das vezes acontece. Deve haver um determinado organismo que congregue e trate todas as sugestões dos militares das diversas categorias e postos e que, de forma ponderada, delibere sobre as mesmas.

Contudo, todos os militares são fundamentais para este processo e todos os chefes e comandantes devem ter isso bem ciente porque isto influencia a motivação dos militares e tudo o que a Guarda não quer são militares desmotivados.

4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

Eu creio que não chegamos tão longe ainda, contudo a organização podia ter uma maior preocupação na partilha do conhecimento, até porque são realizadas cada vez mais estatísticas e como tal torna-se mais fácil a definição de pontos-chave em que a atuação da Guarda deve atuar. Por exemplo, no trânsito atualmente existe um grande aumento nos valores da sinistralidade rodoviária com veículos de duas rodas como tal há muito que se pode hipoteticamente fazer para reduzir esses números, contudo se os próprios militares desconhecem estes factos e a forma como os números aumentam, eles não vão ter a sensibilidade necessária para atuar em conformidade com a intenção da sua missão que é reduzir a sinistralidade rodoviária, não vão possuir os conhecimentos necessários para direcionar o patrulhamento, as operações, as atenções para esses fenómenos, neste caso para os motociclos. Antigamente, inclusive, existiam as chamadas seletivas que se resumiam a programas mensais que a nível nacional direcionavam a missão para determinadas áreas tidas como problemáticas no mês anterior.

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?

Existem diversas e como é claro a maior plataforma de apoio ao conhecimento dos militares é o SIIOP D contudo, a intranet tem uma pasta chamada Serviços Partilhados que são isso mesmo, serviços de apoio aos militares que eles podem e devem aceder para ter acesso a informações que lhes permitam efetuar um serviço mais eficaz. No caso do trânsito há inclusive uma pasta própria que dá acesso a plataformas colaborativas do IMT, da SG-MAI como o SCOT e da SeguroNet. O facto dos nossos militares terem este acesso facilitado torna-se preponderante para o seu serviço.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

Eu sei que as tecnologias que já falamos permitem a partilha de informações e de conhecimento também, contudo eu não conheço nenhuma entidade ou grupo dentro da Guarda que trate as informações dadas pelos militares relativamente, claro, a procedimentos. Infelizmente creio que não existe o que não se coaduna inclusive com o Código da Estrada que exige que seja feita a partilha de situações consideradas mais graves.

<p>Mas também existem as entidades administrativas que a meu ver deveriam ser elas a tratar essas questões mas também não tratam. A ANSR, por exemplo, tem um esforço de serviço inimaginável o que se torna compreensível.</p>
<p>7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?</p>
<p>A Guarda está sempre pronta a fazer o seu melhor e tem uma cultura muito favorável a isto. Agora, há questões que muitas das vezes são externas à Guarda e que se prendem quase sempre com as questões financeiras, cada vez piores. Os computadores estão velhos, estão lentos. As plataformas não te permitem trabalhar em casa, muitas das vezes para conseguires fazer as coisas em tempo oportuno tens que utilizar tecnologias ou plataformas alternativas como o <i>mail</i>.</p>
<p>8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?</p>
<p>Na minha opinião, há um grande interesse por parte da Guarda para organizar as questões relacionadas com o conhecimento. O SIIOP D tem grandes potencialidades, como por exemplo as questões da privacidade uma vez que quem tem acesso ou acede a determinados ficheiros fica sempre registado. Para além disso, eu creio que deveria existir uma estrutura como outrora que organizasse estas questões, não só o trânsito mas as diversas áreas e espetro de atuação da Guarda.</p>

APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: João Nascimento Nunes	1.5. Habilitações literárias: licenciatura
1.2. Posto: Tenente Coronel	1.6. Local: Comando Operacional
1.3. Cargo/Função: Chefe da Divisão dos Sistema de Informação	1.7. Data: 27 de março de 2018
1.4. U/E/O: Comando Operacional	1.8. Hora (início/fim): 9:30h/10:10h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>É uma componente estratégica com certeza mas também é uma componente que pode evoluir muito. Atualmente, na GNR, começamos a ter preocupação com a gestão documental e esta sem dúvida que acarreta consequências muito positivas para o conhecimento institucional, pese embora o processo ainda seja igual àquele que era quando era em papel em virtude de existir muita gente alocada e responsável pelo envio de documentos quando a preocupação e o foco neste momento deve ser a elaboração e a criação do documento em si. São processos que devem ser pensados por equipa multidisciplinar e devidamente ponderados.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>Eu julgo que a Guarda tem uma excelente competência para formar os militares. O problema coloca-se a montante e prende-se com o planeamento para que se refinem os processos e aí sim se avance para a formação competente aos militares. Portanto, na minha área como em todas as áreas, nós estamos sempre a sofrer atualizações como tal manter uma equipa formada neste tema, no que há de melhor, é fundamental para se manter a competitividade e a capacidade de resposta. É certo que a Guarda faz um esforço imenso, está a fazê-lo agora através do SIIOP D para conseguir congregar e juntar mais e melhor a informação, organizá-la, criar mapas mentais e assim gerar conhecimento.</p>

<p>Eu creio que o segredo passa pela formação e nós sabemos dar bem a formação. Os conteúdos da formação por sofrerem constantes atualizações é que merecem também uma constante atenção e as respetivas atualizações.</p> <p>Hoje falamos muito do planeamento 2020, mas devemos começar desde já a pensar para além do 2020 porque o 2020 é daqui a 2 anos e há um longo caminho pela frente.</p>
<p>3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?</p>
<p>Na verdade, numa instituição militar em que a noção de hierarquia é tão premente é facilmente possível que a figura do chefe investido do poder e da autoridade tradicional se afirme não dando possibilidade de que os seus subordinados participem e apoiem no processo de tomada de decisão. Isto pode tornar-se bastante castrador para quem é jovem ou para quem tem novas ideias ou perspetivas, partilhar as mesmas. Assim eu creio que cada vez mais existe, e bem, uma abertura por parte dos chefes ou comandantes em escutar as opiniões dos subordinados e, quando desse escuta resultarem boas ideias e bons pontos de vista atuarem em conformidade com elas, ajustando-as ou não evidentemente.</p> <p>Contudo, como já te disse há procedimentos que são iguais há décadas e muito provavelmente eles não estão ajustados às necessidades e às realidades. Nós não nos podemos fechar em nós próprios.</p>
<p>4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?</p>
<p>Perde-se conhecimento com a não entrada dos militares e a área das transmissões é exemplo disso. Eu já não tenho tenentes a trabalhar comigo nas transmissões. É perentório que os quadros se renovem mas acima de tudo que mantenham o maior número de gerações a trabalhar porque só assim nós conseguimos entender o maior espectro de gerações da sociedade. Só assim eu consigo perceber como pensa o jovem de 20 anos e o pai de 50 anos e assim atuar e adaptar o caminho da instituição em função dos cidadãos. Nós temos que nos adaptar à sociedade e não o contrário.</p>
<p>5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?</p>
<p>A guarda utiliza as mesmas tecnologias e os mesmos sistemas que qualquer empresa. Aliás, neste momento a Guarda está muito à frente que a esmagadora maioria dos organismos da administração pública. Um exemplo disso é que cada vez mais</p>

estamos a colocar os serviços centralizados, o que significa que um procedimento é transversal a toda a guarda, ou seja, é uniforme. A criminalidade é itinerante e como tal os sistemas centralizados como o SIIOP D ou a Intranet através das fichas de procedimentos ou através dos serviços partilhados, por exemplo, são fundamentais para melhor servir a missão. Manter atualizadas estas fichas e estes serviços é o mais difícil.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

Permitem sim através do módulo de operações do SIIOP O em que os militares podem escrever coisas como o “ouvi dizer...”. Esta informação vai diretamente para a Gestão da Direção de Informações. O conhecimento vem sempre de baixo para cima; a gestão vem de cima para baixo.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?

Há uma característica que a GNR tem e que deve deixar de o ser tal como já começa a ser que se prende com o facto de ser demasiado reativa e pouco preventiva e isto soluciona-se através do planeamento. Além disto estão os recursos humanos deficitários. Relativamente às tecnologias é verdade que há ainda um longo caminho a caminhar mas ele está a ser realizado.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

A Guarda está muito preocupada e recetiva à melhoria dos sistemas. É normal que havendo várias solicitações para o Comando da Guarda e sendo os recursos internos limitados, tem que existir uma seleção de quais os mais importantes para a sua concretização.

Para um sistema deste tipo tal como outros é fundamental a existência de uma equipa que não só implemente este sistema como também o monitorize e atualize.

APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: José Varela Pereira	1.5. Habilitações literárias: Mestrado
1.2. Posto: Major	1.6. Local: Comando Geral
1.3. Cargo/Função: Assessor Jurídico TGen Comandante Geral da GNR	1.7. Data: 27 de março de 2018
1.4. U/E/O: Comando Geral	1.8. Hora (início/fim): 11:00h/11:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Na minha opinião há cada vez mais uma maior preocupação da Guarda relativa à Gestão do Conhecimento. Têm sido adotados diversos mecanismos entre os quais a nível informático que permitem responder e partilhar conhecimento dentro da Guarda. Para além disto, estas tecnologias veem também, bem a meu ver, tratar daquilo que se chama o arquivo da informação que até agora estava toda em formato físico mas que agora se prevê que esteja à distância de um computador o que é muito bom.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>A formação e os cursos são fundamentais para os militares da Guarda. Eu creio que os militares mais novos já chegam à Guarda com grandes competências ao nível das tecnologias. O problema está nos mais velhos porque, à medida que os tempos correm, a Guarda vai-se cada vez mais suportar em tecnologias e quando não temos militares com grandes capacidades isto torna-se mais difícil.</p> <p>No entanto, a Guarda sabe dar formação como ninguém e ao longo dos últimos anos, a Escola da Guarda ministra em força matérias relacionadas com tecnologias, com sistemas de formação, entre outras.</p>
3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?
<p>Eu estou afastado do terreno há algum tempo mas tive oportunidade de estar como assessor jurídico em todos os grandes eventos dos últimos anos e há algo que eu sinto que se prende com a recolha da informação. Eu verifico que cada vez mais os militares</p>

estão mais despertos para uma eficiente recolha de informação o que se torna fundamental para o cumprimento da missão da Guarda.
4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?
<p>Se falarmos de conhecimento operacional eu creio que vai depender muito do local em si. Se for um posto no Algarve ou no Alentejo em que há grande movimentação de militares eu creio que sim. Mas se formos para áreas com menos movimentação de militares, parece-me demasiado ambicioso dizer isso.</p> <p>A longo prazo creio que isto não será uma grande preocupação para a Guarda. Será importante sempre mas não decisiva.</p>
5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?
Eu creio que o SIIOP é o grande mentor das Tecnologias de Informação e Comunicação na Guarda, aliada claro à Intranet.
6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?
Sim, totalmente. O novo SIIOP através do SIIOP O já permite uma mais eficiente gestão no âmbito desta questão. Atualmente qualquer militar pode partilhar uma determinada ideia que será analisada pelo menos pela Direção de Informações.
7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?
Os sistemas informáticos não são criados pela Guarda. A Guarda adquire os softwares e depois adapta-os por forma a tornar intuitivos, entre outros. O grande problema é que a Guarda continua com grandes formalismos mas estes sistemas não estão nada preparados para estes formalismos. Eu creio que está aqui a resposta, os sistemas não estão preparados para a realidade de Guarda mas podem ser excelentes.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

Eu sei que este projeto merecia uma equipa ou um grupo a trabalhar neste setor, contudo, com a estrutura que nós temos, eu creio que não se justifica. Em termos teóricos acredito que seria o ideal, mas acho que temos já uma estrutura pronta para isto. Se existir uma área operativa acredito que seja importante mas um grupo que no dia-a-dia não tenha um braço armado para colocar em prática esta gestão seria algo que se reduziria a pouco.

APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 5

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Domingos Luís Dias Pascoal	1.5. Habilitações literárias: Doutoramento
1.2. Posto: Major General	1.6. Local: Escola da Guarda
1.3. Cargo/Função: Comandante do Comando de Doutrina e Formação	1.7. Data: 27 de março de 2018
1.4. U/E/O: Comando Doutrina e Formação	1.8. Hora (início/fim): 14:00h/17:00h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Há a noção que é necessário proporcionar conhecimento e é necessário que os militares detenham conhecimento. Em concreto, sob o ponto de vista de repositórios e que está no plano estratégico alusivo à doutrina é que exista esse repositório, essas bibliotecas colocando assim à disposição o conhecimento. A intensão é clara e prende-se com a acessibilidade ao pessoal desse conhecimento.</p> <p>Por outro lado existem as ações formação e atualização tais como as temos seja de formação continua, entre outras, e é aqui que se coloca se os métodos e técnicas que nós utilizamos se são os mais adequados para estes processos de estruturação mental. A guarda utiliza os métodos tradicionais de ensino como a aula ou a palestra, em que o formador é a fonte do saber e o formando é recetáculo, portanto um transmite e o outro recebe. Quero com isto dizer que o objetivo é que se estructurem ideias nos alunos e como tal o objetivo é que o aluno estructure, ou seja, que o aluno seja conduzido a reestruturar-se. Em termos práticos a intenção é, por exemplo, que se coloque o aluno a resolver um problema; se o aluno errar ou falhar ele vai sentir uma incongruência e vai estar recetivo para que surja um esquema mental mais forte que de forma consistente e mais lógica resolva o problema que o deixou desorientado. Neste momento ele vai estar inteiramente recetivo: ao incorporar-lhe este esquema mental mais lógico ele vai conseguir de forma consistente, possuir uma ferramenta adicional para a resolução de determinado problema e aqui estamos finalmente com um solução mais eficaz de melhoria e correção dos métodos de ensino adequados à nossa instituição.</p>

2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?

Neste momento temos dois projetos em curso que visam exatamente explicitar para os militares algum conhecimento da organização porque uma coisa é estar nas pessoas e outra bem diferente é fazê-lo emergir. Têm por objetivo explicar o que fazemos, como fazemos e porque fazemos. Estes projetos são o Perfil do Patrulheiro e a Certificação em Qualidade do Posto. De forma sumária o nosso objetivo é trazer à superfície aquilo que é feito, quando é feito, porque é feito.

Para além destes projetos e enquanto os mesmos não terminam os grandes contributos da Guarda passam pelas ações de formação, ou seja, para disseminar temos a formação, para disponibilizar temos os repositórios e bibliotecas e para padronizar temos o SIIOP.

3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?

Neste momento estamos ainda numa perspetiva muito pessoal. Quero com isto dizer que estamos ainda muito dependentes do entendimento e da receptividade que o comandante tiver em relação a essa determinada ideia, ou seja, se o comandante é recetivo, se é dialogante, se acha interesse, está muito dependente do estilo do comandante. Hoje em dia é assim que está. O que nós queremos com o projeto da Qualidade do Posto é que se altere a lógica e que se deixe de estar tão dependente de pessoas e que se passe a estar mais dependente de processos organizacionais, portanto quando um comandante deixar de ter ideias novas, se algo não estiver como um chefe pretende mas ele também não possuir capacidades ou ser capaz de mudar algo, a intenção é que se entre pela Qualidade deixando de ser dependente e passando a ser mandatário.

Hoje sabemos que as organizações que trabalham no regime da Qualidade Total são muito mais eficientes e competitivas que as restantes ou que as suas concorrentes. Aliás, hoje em dia é incontornável. É necessária uma padronização e standardização dos processos, dos procedimentos ao nível de toda a Guarda. Este projeto começou então por dois locais que são os postos de Fátima e Azambuja e eu entendo que em breve irão resolver uma série de problemas.

4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

No meu entendimento sim, perde-se. Daí eu ter dito que existe esta preocupação em explicitar conhecimento e torna-lo explícito ao invés de o manter tácito daí também terem sido escolhidos elementos que sejam considerados capazes para a concretização destas tarefas.

Um indivíduo pode contar muitas histórias mas se elas não ficarem escritas não haverá nada a fazer com elas porque mais tarde ou mais cedo se vão desvanecer.

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?

A Guarda é possuidora e operadora de inúmeras plataformas digitais sejam eles de tratamento e interpretação internas ou partilhadas com entidades externas. Por vezes é normal que causem alguma confusão mas dada a complexidade e número de entidades com que colaboramos é normal e justificado este número e esta existência. A nível interno creio que a tecnologia mais importante é sem dúvida o SIIOP, nomeadamente o SIIOP 2.0 através da sua capacidade de arquivo.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

Nós temos um variado leque de plataformas ao nosso dispor sendo todas elas de gestão seja de gestão financeira, desportiva, de pessoal, etc.

Está planeada a criação de uma plataforma de lições apreendidas que permitirá uma efetiva gestão e partilha de conhecimentos. Até esta criação nós temos inúmeras plataformas que nos permitem a gestão do conhecimento mas aquela mais tradicional e que está sob aproveitada, a meu ver, é o *SharePoint* que, entre outras, tem uma funcionalidade de fórum semelhante a diferentes fóruns. Nós temos as licenças que são concedidas pelo MAI mas para além da Escola da Guarda eu creio que ninguém a usa. Essa plataforma tem mais potencialidades que aquelas que são utilizadas até porque todos os projetos são trabalhados através do *SharePoint*. Está completamente sob aproveitado mas há mais plataformas que permitem usos semelhantes a esta implementadas na Guarda.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?
--

<p>Nós neste momento temos vertido na Estratégia 2020 a Estratégia para o Conhecimento e a questão então coloca-se porque não vai para a frente. Muitas das vezes é por falta de dinheiro mas não só. Existe falta de pessoal capacitado para levar avante muitos dos projetos já pensados. É difícil ter pessoal que saiba a intenção e depois consiga com ações práticas colocar e aplicar no terreno. Por exemplo, o projeto de lições apreendidas, já foi mandando criar um grupo de trabalho mas para isso é preciso material, são precisos computadores, é preciso pessoal com conhecimento, entre outros. Sem estes ingredientes torna-se difícil e por vezes pode ser só e apenas a falta de um requisito para que o projeto não funcione por si só.</p>
--

<p>O pessoal da Investigação Criminal já tem um fórum que partilha técnicas e muitos métodos. A cultura da Investigação Criminal está assim montada, é estimulada e apoiada mas se a restante Guarda trabalha assim é uma questão completamente diferente.</p>
--

<p>Temos uma cultura organizacional com diferentes comprimentos de onda e umas poderão estar assim vocacionadas, outras não.</p>
--

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?
--

<p>Na área do conhecimento nós exigimos às Unidades e aos próprios militares a criação de Centros de Conhecimento Especializados tal como a CEPOL já está a iniciar.</p>
--

<p>Na Guarda, ao contrário do conceito NATO e da CEPOL que possuem os Centros de Excelência e os Centros de Conhecimento Especializados respetivamente, existem grandes limitações. Estas limitações vão desde a falta de pessoal competente para o trabalho nestas áreas até ao espetro de missões por nós realizadas. A minha ideia passa pela organização de grupos que por temáticas explicitem, detalhem e desenvolvam conhecimento, orientando-o para a criação de doutrina assim como para a criação de cursos e formações.</p>
--

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 6

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Adelino Silva	1.5. Habilitações literárias: Licenciatura
1.2. Posto: Capitão	1.6. Local: DTer Barcelos
1.3. Cargo/Função: Comandante do Destacamento Territorial de Barcelos	1.7. Data: 9 de abril de 2018
1.4. U/E/O: Comando Territorial de Braga	1.8. Hora (início/fim): 14:00h/14:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Claro que é um fator estratégico para a GNR. Contudo, é extremamente importante que se comece a registar e a escrever mais e melhor.</p> <p>Nos tempos que correm em que a sociedade muda todos os dias é importante que também nós nos encontremos preparados para responder a estas mutações. A questão prende-se exatamente com esta preparação e predisposição. Se nós próprios não conhecermos os nossos clientes, é impossível prestarmos o melhor serviço possível a eles.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>A Guarda há uns 15 anos atrás fazia temáticas com formações devidamente enquadradas e neste momento a instrução ou formação é feita muito por vontade dos destacamentos e dos seus comandantes porque se a mesma não for feita ninguém irá controlar ou preocupar-se com isso.</p> <p>Para além disso, quando é incumbida uma determinada missão à Guarda, esta falta de importância com a formação não é tida em conta e claro que vamos mais adotar mais uma vez a pior postura possível que se prende com o correr atrás do prejuízo, adotar a típica figura reativa e fazer o que se pode. Isto não é o correto. Nós podemos fazer muito melhor. Cada vez mais se passam menos conhecimento entre os militares.</p>

<p>3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?</p>
<p>Eu acho que não é uma questão do comando. Localmente, eu creio que nos últimos anos o comando se tem aproximado muito mais aos militares não querendo com isto dizer que estamos no caminho certo. Anteriormente exigia-se mais profissionalismo e mais rigor e atualmente pedimos apenas a resolução das situações. Se quem trabalha para o empate normalmente perde, quando também nós trabalhamos apenas para a solução rápida, muitas das vezes em vez de uma solução arranjamos meia solução e um problema.</p>
<p>4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?</p>
<p>Eu acho que um militar ao trabalhar vinte anos num mesmo local, leva muito conhecimento com ele quando sai. Isto porque eles tampouco têm capacidades ou formas para expressar o seu conhecimento. Se fosse possível retratar esse conhecimento, com certeza que seria mais fácil. Antigamente, os militares quando entravam para a Guarda passavam muito mais tempo fora de casa o que lhes permitia ganhar um espírito muito diferente. Hoje em dia esse espírito começa a desvanecer-se.</p>
<p>5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?</p>
<p>Neste momento é o SIIOP que permite realizar toda a recolha e síntese do serviço diário. Tudo o resto são meras análises quantitativas e não qualitativas. O SIIOP permite realizar todo o expediente. Relativamente às fichas de procedimentos, as mesmas não estão direcionadas para a atividade operacional. As fichas de procedimentos funcionam como chocas e para funcionar como chocas não sei se poderia ser mais interessante.</p>
<p>6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?</p>
<p>Sim, eu creio que sim. Nós na Guarda temos os nossos mecanismos próprios de registo e creio que quanto a isso não podemos falar mal. Há aspetos que poderiam ser melhorados uma vez que os militares acabam por escrever as mesmas coisas em inúmeras bases de dados e isso podia ser melhorado efetivamente. Contudo, se por um</p>

lado se torna cansativo, por outro vai permitir uma efetiva partilha das informações e dos conhecimentos.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?

Eu não devo escrever os mesmos dados em inúmeras plataformas. A repetição também leva ao erro como é evidente. Neste ensejo eu creio que há um grande caminho a percorrer. Se o SIIOP atingir os parâmetros que se dispõe a atingir, sim teremos uma grande plataforma de partilha de conhecimentos. Com a entrada do SIIOP 2.0 eu acredito que nós vamos conseguir melhorar muito esta questão mas por enquanto ainda não é possível. São sistemas pesados, utilizados em computadores antigos que apresentam as suas limitações evidentes. É necessário investimento.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

Essa é uma pergunta muito complexa. Eu creio que se deve parar, pensar o que nós queremos. A alta direção deve ter a consciência e determinar qual o caminho a seguir.

É necessário investimento. É necessária avaliação as guardas. Eles não podem subir na carreira porque respiram mas sim com fatores concretos e corretamente determinados.

Para além disto e por forma a apoiar o comando da Guarda, creio que seria importante a criação de um grupo de pessoas que pensasse estas questões.

APÊNDICE J – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 7

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Fernando Dias Cosme	1.5. Habilitações literárias: Licenciatura
1.2. Posto: Major	1.6. Local: Comando Territorial de Braga
1.3. Cargo/Função: Chefe da SRLF do CTer Braga	1.7. Data: 10 de abril de 2018
1.4. U/E/O: Comando Territorial de Braga	1.8. Hora (início/fim): 10:00h/10:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?

Naturalmente que a Gestão do Conhecimento tem um conjunto ímpar de mais valias mas ao nosso nível, órgão de execução da Guarda e dado o enquadramento, é muito difícil que haja tempo para pensar estas questões, como tal o esperado é que hajam orientações devidamente organizadas e acompanhadas para que nós, ao executarmos as diversas tarefas e missões, possamos ter uma maior facilidade. Sem dúvida que o conhecimento e a sua gestão é um aspeto estratégico e cada vez mais vital para a organização mas com todos os constrangimentos, como por exemplo o horário de referência que limita, inevitavelmente, o tempo de permanência dos militares nas unidades, torna-se cada vez mais difícil que se consiga levar avante estes projetos e ideias.

2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?

Eu julgo que ao nível da missão territorial, os comandantes de destacamento tentam cada vez mais dar resposta às necessidades imediatas dos militares, obviamente que há tantas missões, tantos objetivos que não é fácil preparar os nossos militares para todas elas. Como tal, o nosso objetivo irá passar sempre, infelizmente, por ir à necessidade mais básica dos militares que muitas das vezes se prende com a resolução das questões mais básicas, mais simples, mais prováveis por forma a evitar que se concretizem situações menos felizes e comprometedoras da boa imagem da Guarda. O segredo está sempre na formação e na motivação mas até esta muita das vezes se torna complicada de concretizar.

3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?

Eu creio que o segredo passa pela abertura aos próprios militares motivando-os e levando-os a estudar, a empregar-se porque só depois deles se constituírem e apresentarem dotados de conhecimentos é que poderão surgir novas ideias, o desenvolvimento da criatividade e o aprimorar da motivação.

Posteriormente, o reconhecimento, a palavra de amizade, de agradecimento são fundamentais mas não há também muito mais que possamos fazer. Nas organizações privadas é mais fácil porque há prémios e, inevitavelmente, o dinheiro é sempre um grande pilar de motivação, contudo na Guarda como na maioria das instituições públicas não existe essa possibilidade.

4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

Sem dúvida que sim contudo não há forma de vedar ou impedir que essas pessoas saiam. Há formas sim de conseguir registar o conhecimento mas dentro dos destacamentos é completamente impossível, está completamente fora de questão porque nós somos órgãos de execução, há falta de recursos humanos como tal é impossível fazermos isto.

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?

É verdade que as plataformas são preciosas para o trabalho da Guarda. Até agora havia um sem-fim de plataformas: agora é tudo SIIOP o que a meu ver é o caminho certo.

Eu ainda sou do tempo em que não haviam plataformas e que o número de computadores nas subunidades era algo quase inexistente mas também sou do tempo em que o preenchimento do expediente relativo a uma determinada ocorrência se realizava em muito menos tempo comparativamente ao que é agora. Um militar hoje em dia tem que preencher dados, repetindo-os, em inúmeras plataformas e isto leva ao erro, leva a que o militar omita informação, seja por vontade própria ou não. Na minha opinião, as plataformas vieram sem dúvida simplificar os processos já existentes mas, não sei como, estão a conseguir fazer exatamente o contrário, ou seja, complicar todo o serviço realizado.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?
Eu creio que as plataformas têm grandes virtudes. O SIIOP é uma plataforma por excelência para a partilha de informação, conhecimento, etc. É principalmente porque em termos de arquivo ela tem capacidades fantásticas. Depois de sabermos o número do processo ou da ocorrência, encontramos lá tudo.
7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?
Há algo fundamental e que se apresenta como uma das premissas que não pode de nenhuma forma falhar: são as tecnologias, são os sistemas, os software e, sem esquecer, o parque informático que nós temos. Vivemos momentos conturbados no que diz respeito a isto.
8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?
Se nós tivéssemos militares na área, sensibilizados para estas temáticas era fundamental para o sucesso de um projeto. Aliás, isso acontece noutras áreas como por exemplo na área ambiental, na área da investigação criminal.

APÊNDICE K – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 8

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Adriano Fortes	1.5. Habilitações literárias: Licenciatura
1.2. Posto: Capitão	1.6. Local: DTer Braga
1.3. Cargo/Função: Comandante do Destacamento Territorial de Braga	1.7. Data: 10 de abril de 2018
1.4. U/E/O: Comando Territorial de Braga	1.8. Hora (início/fim): 11:00h/14:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
Considero, ao nível em que me encontro, que a gestão do conhecimento é vital e estratégica para a instituição, para atingirmos os melhores resultados, melhores rendimentos, mais eficiência. Mais do que nunca devemos ver isto de uma forma holística. Devemos começar a pensar cada vez menos em recursos humanos e cada vez mais em humanos com recursos, tal como é feito nas grandes organizações privadas e multinacionais.
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
No que toca à formação à instrução e cursos que são fundamentais não só para o cumprimento da missão como também para a progressão na carreira. Há formações em que são os militares que tomam a iniciativa de se formarem assim como também há as formações que são propostas. Enquanto comandante de destacamento eu tento sempre primar pelas suas necessidades, ou seja, eu tento sempre levantar junto dos guardas ou dos comandantes de posto quais são as suas maiores dificuldades ou necessidades e em virtude disso encaminhar e orientar a minha instrução nesse sentido, que, normalmente, se realiza ao nível de destacamento, duas vezes por mês. Nestas instruções eu tento fomentar entre eles a partilha dos conhecimentos.
3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?
Nas instruções eu tento fomentar entre eles a partilha dos conhecimentos. Mas o importante antes de tudo é não lhes vedar a iniciativa para apresentarem novas ideias.

Eu enquanto comandante de destacamento não posso permitir que um militar perca a motivação até porque um militar seja motivado ou seja desmotivado se contagia pelos demais militares.
4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?
A perda de efetivos tem sempre vantagens e desvantagens contudo, os militares mais antigos têm mais vinculados determinados valores como a obediência, entre outros. No entanto, os tempos mudaram, a realidade social mudou e nós devemos-nos atualizar. Nós devemos-nos aproximar dos militares mais novos porque a perda dos mais antigos que muitas das vezes suportavam e apoiavam a boa postura da instituição é uma realidade mas também a entrada de novos militares com novas ideias acarreta um grande número de potencialidades.
5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?
Eu creio que fruto de uma estratégia governamental chamada Simplex, a Guarda deverá aproximar-se desta ideia. Existem demasiadas plataformas onde os militares têm que introduzir dados. Estamos no caminho certo com o SIIOP 2.0 mas há ainda alguns aspetos importantes a melhorar
6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?
Não vejo uma grande sensibilidade por parte do SIIOP para a partilha de conhecimentos. Contudo, e nisso eu sou persistente com os meus militares, é necessária uma partilha efetiva sim mas com qualidade e não em quantidade.
7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?
Na minha opinião a grande dificuldade está em sistemas informáticos eficientes aliados a máquinas, ou seja, computadores, também eles funcionais e eficientes. Creio que serão estas as grandes dificuldades para estes sistemas.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?
--

<p>Eu creio que ao nível dos diferentes comandos deveria existir alguém, seja um militar ou um grupo deles ou uma determinada secção, que devia gerir as informações, as notícias e os conhecimentos que os militares fazem chegar através das diferentes plataformas. A nossa Divisão de Investigação Criminal já o faz e nós deveríamos tomar isso como um exemplo, um bom exemplo, a seguir.</p>

APÊNDICE L – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 9

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Armindo Vaz Lopes	1.5. Habilitações literárias: Licenciatura
1.2. Posto: Coronel	1.6. Local: Braga
1.3. Cargo/Função: Situação de Reforma	1.7. Data: 12 de abril de 2018
1.4. U/E/O: Situação de Reforma	1.8. Hora (início/fim): 11:00h/11:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Penso que se tem encarado a temática com progressiva atenção e interesse, mormente integrando na formação dos seus profissionais as competências entendidas como estruturantes, não fossem eles a placa giratória de todo o conhecimento enquanto dele assimiladores e multiplicadores no quadro das atribuições de cada um ao longo da carreira militar. Neste âmbito julgo ser também de relevar algum incentivo à auto formação, que ocorre por vezes de forma circunstancial. No entanto, num contexto de globalização, mostra-se cada vez mais necessário generalizar pelo dispositivo preocupações relacionadas com a segurança das populações, preventiva e reativa, dotando os militares de meios tecnológicos mais funcionais, com capacidades de apoio oportuno, e de permanente formação.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>Essencialmente ministra-se formação sobre matérias em concreto para posterior replicação e partilha com os demais militares. Promovem-se reuniões para partilha de conhecimentos e divulgação de experiências.</p>
3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?
<p>Procura-se incentivar e apoiar quem adota práticas autoformativas. Estabelecimento de protocolos e parcerias com instituições que tragam mais-valia para o desempenho mais direcionado e consecutivo com as atribuições da Guarda.</p>

4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

Penso que se perde em qualquer organização, dado que o saber ser e o saber fazer que assenta na experiência e atitudes ponderadas adquiridas e estruturadas ao longo do tempo são ingredientes preponderantes para um correto exercício da função de servir as pessoas. Ora aqueles saberes são indissociáveis daquilo que é intrínseco de cada um, da sua cultura, do seu modo de estar, dos seus valores pessoais, familiares e sociais. Nesta medida em que nem tudo o que se é ou se sabe é possível transmitir a outrem, por muita boa vontade e disponibilidade que haja, algo se perde com as inevitáveis saídas dos militares para as situações de reserva e reforma.

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?

Destaco o SIIOP, nas suas várias valências, que a funcionar de acordo com as suas expetativas e possibilidades, se mostra nuclear para um bom desempenho funcional. É também fundamental a rede SIRESP e um conhecimento pormenorizado e atualizado da sua utilização.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

Julgo que as tecnologias têm ambas as potencialidades. Enquanto disponíveis aos colaboradores de acordo com o princípio da necessidade de acesso, constituem partilha de informação. Acresce a funcionalidade de se constituírem como conhecimento, na medida em que se mostra possível de adquirir/conhecer novos procedimentos, novas abordagens, novas perspetivas adotadas por outros colaboradores, numa espécie de lições aprendidas que exigem igualmente da parte dos militares uma permanente atitude de querer saber e querer fazer.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?

Julgo que a informação e o conhecimento aliado também ao horário de referência faz com que estas partilhas e transferências se concretizem muito através das máquinas e dos sistemas informáticos e estes se não estiverem à altura, coisa que, apesar de estarem no caminho certo, ainda não estão, dificulta severamente o sucesso deste projeto e deste objetivo que considero fundamental não só para a instituição mas

também e principalmente para os próprios militares que todos os dias se confrontam na rua com situações exigentes mas que têm obrigatoriamente que dar solução.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

Capacidade de diagnóstico das situações menos corretas. Capacidade para dotação do dispositivo com meios tecnológicos. Atitudes positivas pro aqisitivas de conhecimento acompanhadas da vontade de querer melhorar e servir os outros no contexto da missão da Guarda.

Relativamente à existência de uma pessoa responsável por esta área eu creio que as suas principais atribuições passaria por diagnosticar em todo o dispositivo situações concretas relacionadas com a temática, que se mostrem um handicap para o melhor desempenho institucional e propor superiormente as soluções que dialogadamente vier a elencar como mais adequadas, de forma a serem corrigidas e melhorados práticas enfermas.

APÊNDICE M – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 10

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Bruno Antunes	1.5. Habilitações literárias: Licenciatura
1.2. Posto: Capitão	1.6. Local: Chaves
1.3. Cargo/Função: Comandante do Destacamento Territorial de Chaves	1.7. Data: 17 de abril de 2018
1.4. U/E/O: Comando Territorial de Vila Real	1.8. Hora (início/fim): 10:00h/10:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>A Gestão do Conhecimento da Guarda deve ser uma prioridade. Na minha opinião é prioritário nós catalogarmos procedimentos e defini-los objetivamente (um pouco à semelhança daquilo que temos no Manual de Operações, que carece de uma reestruturação). É uma gestão que é vital para a Guarda porque vai ser o conhecimento que irá legitimar a atuação de uma força. Eu creio que ninguém tem dúvidas sobre a sua importância, aliás, antigamente foram realizadas umas fichas de procedimentos que, apesar de parecerem obsoletas, pelo menos definiam alguma coisa e em último recurso era algo que poderia auxiliar os militares nas mais diversas ações.</p> <p>Eu creio que a importância de existir procedimentos uniformemente definidos é fundamental sob pena de acarretar muitas das vezes problemas de origem disciplinar ou até mesmo de origem criminal para os militares. Para além da parte adstrita as militares, existe a imagem institucional que se prevê que seja o mais correta possível.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>Os conhecimentos veem essencialmente por meio dos cursos. Posteriormente ao nível das Unidades e Sub-Unidades são agendas e ministradas as formações e instruções que permitem uma constante atualização seja ao nível jurídico, seja ao nível de procedimentos ou até de técnica policial, entre outros. Creio que a instituição não utiliza mais nada para aumentar a capacidade dos militares. A instituição dá algumas bases, que em muitas das áreas poderão ser insuficientes. O resto e a profundidade dos</p>

conhecimentos individuais passará irremediavelmente por cada militar e pela sua dedicação.

3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?

Eu creio que o papel do comandante nesta área é fundamental. Eu creio que ideias todos nós temos, contudo se queremos que elas cheguem a nós já filtradas creio que seja de bom tom o comandante também dar orientações aos militares fomentando que eles tenham ideias e ofereçam sugestões de melhoria nas diversas áreas.

Eu estou sempre aberto a novas ideias e creio que hoje em dia é raro o comandante que não está, no entanto acho que nenhum comandante quer passar a vida a ouvir sugestões sem qualquer tipo de propósito e fundamento.

4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?

Atualmente eu creio que são mais os militares que saem do que aqueles que entram e isto é uma real contingência em que o comando da Guarda não tem o controlo total.

É inevitável que com a saída dos militares também haja conhecimento que saia da organização. É inevitável em primeiro porque ninguém vai manter os militares na instituição a troco de nada e segundo porque os meios que nós temos para partilhar ou armazenar os conhecimentos não são ainda os mais desejados.

5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?

As tecnologias são muito importantes mas na minha opinião as plataformas que temos na Guarda vêm causar uma determinada entropia na atividade operacional principalmente dos comandantes e quando falo em comandantes falo em comandantes de destacamento e nos comandantes de posto.

O meu gosto pessoal e particular pela forma de desempenhar o meu trabalho, no fundo, o meu estilo de comando é apoiado em grande parte em estar presente, em ver as coisas no terreno em acompanhar os meus militares, em ir aos postos. Eu tenho um gosto muito particular em tomar o pulso das coisas porque só assim posso falar com propriedade. O comandante tem que ir ao local, não tem que ir sempre, mas deve ir local; o comandante deve analisar o alarme social de uma determinada ocorrência, deve conhecer a realidade e sentir essa realidade da sua ZA.

O que acontece é que as tecnologias para além de não serem intuitivas e fáceis de utilizar conseguem obrigar um comandante a que esteja quase todo o tempo de serviço em frente ao computador o que torna muito limitador da ação de comando.

6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?

Neste momento nós temos nas plataformas algumas ferramentas que nos permitem a consulta e a disponibilização de informações e conhecimentos mas eu creio que a efetiva partilha ainda remonta às antigas fichas de procedimentos que se apresentavam inúmeras vezes como soluções claras para a resolução desses problemas. O grande exemplo destas fichas de procedimentos residiu na Brigada de Trânsito que criava estas fichas claras simples e concisas.

Nós estamos ainda a meio do caminho e eu acredito que quando estas inúmeras plataformas forem utilizadas devidamente, a Guarda vai conseguir obter ganhos muito significativos.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?

Eu creio que o grande problema reside num dos pilares que tu elencas: as tecnologias. Os nossos sistemas e os nossos computadores estão obsoletos. Como se não bastasse os sistemas serem pouco intuitivos e nos prenderem muito tempo em frente a elas, o facto de os próprios computadores estarem completamente desatualizados daquilo que são as exigências dos software, só dificulta a missão.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

Eu creio que devia existir uma equipa sediada no CDF ou no Comando Geral e que viesse pelos comandos passar e definir alguns procedimentos em primeiro para que o que é feito seja bem feito e em segundo para que aquilo que é feito em Chaves seja também feito em Portimão.

Sei que os grupos de trabalho muitas das vezes são difíceis de aceitar por quem os integra mas é muito pertinente a sua existência.

APÊNDICE N – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 11

1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A)	
1.1. Nome: Carlos Fernandes	1.5. Habilitações literárias: Mestrado
1.2. Posto: Capitão	1.6. Local: CTer Braga
1.3. Cargo/Função: Chefe da SIIC, em substituição	1.7. Data: 25 de abril de 2018
1.4. U/E/O: Comando Territorial de Braga	1.8. Hora (início/fim): 14:00h/14:40h

1. Qual a atitude da GNR, enquanto organização, perante a Gestão do Conhecimento?
<p>Acho que a GNR em termos de Gestão de conhecimento ainda está um pouco verde. Apesar de começar a dar uns passos na questão da gestão e tratamento da informação, que é outro assunto.</p> <p>No que a gestão de conhecimento diz respeito, acho que com o decorrer dos anos se foram perdendo boas práticas de gestão de conhecimento, nomeadamente as determinações internas, as NEP (que antigamente eram mais de cariz pratico e executório, tendo sido substituídas por verdadeiros acervos legislativos, em que nada difere do que esta escrito na lei, acabando por ser redundantes).</p> <p>Contudo com as novas ferramentas informáticas a informação ficara disponível mais facilmente, no entanto essa informação poderá nunca chegar a conhecimento.</p>
2. O que é feito na instituição para aumentar a competência e desenvolvimento de capacidades dos militares em benefício da Gestão do Conhecimento?
<p>Tal como estava a referir em termos de aquisição e repositórios de ocorrências, registo de autos de notícia, com o que esta escrito disponível a quem precisa e com ferramentas que nos permitem transformar as notícias em informação, estamos muito melhor. A instituição tem apostado na formação dos militares e em novos sistemas informáticos.</p> <p>Contudo estamos a percorrer um caminho complicado no que a parte da socialização dos militares diz respeito, o canal informal por onde passava muito conhecimento esta a perder-se fruto do fim de messes, bares, convívios. O canal informal é extremamente importante.</p>

<p>3. De que forma a instituição promove e estimula a criatividade, novas ideias e a inovação por parte do seu efetivo?</p>
<p>Hoje em dia os militares fruto da sociedade que vivemos são muito dinâmicos e tem excelentes ideias. Tal como os militares das classes de guardas, os das classes de sargentos e oficiais também são fruto de uma sociedade que evolui muito rapidamente em que as pessoas procuram saber mais e mais rapidamente. Pelo que as opiniões dos nossos militares devem ser valorizadas pelos comandantes e serem aproveitadas. Temos excelentes exemplos dentro da instituição de ferramentas de gestão de serviços que foram criadas pelos militares com base nas necessidades que sentem.</p>
<p>4. Perde-se conhecimento com a saída de efetivo da organização?</p>
<p>Sim, obviamente que quando um militar sai da organização praticamente todo o conhecimento que ele possui sai com ele, por muito que ele se esforce em escrever a informação que possui e passa-la a quem o substitui ou aos militares mais novos. É importante transmitir a experiência que temos e a informação, só que cada um de nos percebe as coisas de maneira diferente, fruto das nossas experiências, da nossa formação, da nossa educação. Por isso sempre que alguém sai da organização é sempre uma perda de conhecimento.</p>
<p>5. Existem na GNR Tecnologias de Informação e Comunicação como novas tecnologias de suporte ao conhecimento. Quais considera serem as mais importantes?</p>
<p>Efetivamente na GNR temos tidos diversas ferramentas de apoio para inserir informação e analisar essa informação, para além de todas as outras informais que existem nos serviços.</p> <p>Considero que o novo SIIOP é uma ferramenta extremamente útil, caso esteja a trabalhar com todas as capacidades com que nos foi apresentado. Essa ferramenta permitirá não só registar todas as ocorrências e notícias como efetuar análise dessa informação.</p>
<p>6. As tecnologias utilizadas na GNR estão direcionadas para catalisar a partilha de informação e conhecimento ou apenas a partilha de informação?</p>
<p>As tecnologias da GNR estão direcionadas para informação unicamente. Onde é que se regista a perceção ou a experiência do militar em determinada situação. Onde é analisado se a decisão tomada em determinada situação crítica foi adequada ou não e como podemos melhorar?</p>

Eu comande o DTer de Braga um ano, recebi a informação do Cap Silva e passei-a ao Cap Fortes através de documentos, determinações, ordens de operações, etc.... Contudo o meu conhecimento do DTer de Braga só foi passado através de conversas, de forma informal, porque existe um bom relacionamento entre nós. Caso contrário esse conhecimento poderia perder-se ou por eu não o querer passar ou por eles não o quererem ouvir.

Não temos nenhuma plataforma que nos permita registar quem são e o que são os nossos militares por exemplo. Daquilo que observamos. Sim porque não nos podemos esquecer que o conhecimento que nos importa a nós comandantes não é só o externo. A organização é feita por pessoas e termos conhecimento dessas pessoas é extremamente importante.

7. Que dificuldades se detetam na implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na GNR?

O País atravessa uma crise financeira, a instituição tem sofrido muito com isso. Por isso é necessário investimento. Investimento nas pessoas, através de formação, instrução, mas também no que a parte motivacional diz respeito. Porque posso ter os melhores sistemas do mundo, se as pessoas não estiverem motivadas e sensibilizadas para a importância dessas ferramentas, de nada adianta.

Em segundo lugar investimento nos sistemas, é necessário mais e melhores computadores, mais formação aos militares, e acima de tudo que os sistemas funcionem e não sejam uma forma de entrave a quem quer trabalhar. Porque se o sistema for muito lento os militares vão evitar colocar lá coisas, só vão fazer o necessário.

Outra coisa importante é o feedback, os militares têm que sentir que aquilo que estão a fazer é útil e que vale a pena. Se estivermos a carregar informação em diversos locais só para satisfazer estatísticas, não me parece que se consiga chegar o objetivo.

Para implementar algo com sucesso as pessoas tem que perceber para que serve e qual o objetivo.

8. Que fatores considera necessários para o sucesso de um projeto ou programa de gestão do conhecimento na GNR?

É necessário investimento nas pessoas e na organização. É importante que a organização pense efetivamente no que pretende e ter uma linha transversal a todos os militares. É necessário que seja efetuado planeamento com o conhecimento adquirido, que não se verifiquem coisas como temos visto, como é o caso de por exemplo

operações transversais a todo o país quando o problema é de uma determinada área. Tudo isso leva ao descrédito da gestão da organização e faz com que os militares façam as coisas porque têm de fazer, não empenhando todo o seu saber nessa tarefa.

Continuo a pensar que o elemento humano, a troca de informação e conhecimento pessoal é extremamente importante.